



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO A LOS
DIFERENTES PROCESOS DE LA EMPRESA GRUPO MONTALVO, DE LA
CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

AUTORA:

SANDRA LILIANA NÚÑEZ LÓPEZ

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. SANDRA LILIANA NÚÑEZ LÓPEZ, cumple con todas las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dra. Jaqueline Elizabeth Balseca Castro

DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. Javier Lenin Gaibor

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, SANDRA LILIANA NÚÑEZ LÓPEZ, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Sandra Liliana Núñez López.

ASPIRANTE

C.I. 180505312-9

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado principalmente a Dios quien ha hecho posible alcanzar esta meta tan importante en mi vida, por su fortaleza brindada día a día.

A mis padres, Edgar Núñez y Clementina López, quienes a pesar de las situaciones difíciles que últimamente hemos atravesado, siempre me han apoyado durante todo el transcurso de mi vida, hasta el día de hoy, haciendo posible la realización de mis sueños y metas.

A mi familia y amigos que de una u otra manera me han brindado su ánimo para continuar sin desfallecer y alcanzar mi meta tan anhelada.

A aquella persona especial, que ha estado junto a mí, brindándome su apoyo incondicional y su amor, sobre todo en aquellos momentos difíciles en que he necesitado el cariño y comprensión, Edison Santiago Morales.

Sandra Liliana Núñez López.

AGRADECIMIENTO

Quisiera empezar dándole gracias a Dios por haber hecho posible, que triunfase en este aspecto de mi vida, por haberme dado las fuerzas y guías necesarias para que pueda culminar con éxitos mi carrera profesional.

Agradezco también a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, por haberme abierto sus puertas, para que pueda alcanzar el éxito profesional, mediante los saberes impartidos por los excelentes docentes de la Institución.

Agradezco especialmente a la Doctora Jaqueline Elizabeth Balseca Castro Directora de mi Trabajo de Titulación y al Ingeniero Javier Lenin Gaibor por haberme guiado con sus conocimientos y saberes, con la finalidad de culminar mi carrera profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido.....	vi
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	xiv
Índice de Anexos.....	xvii
Resumen Ejecutivo.....	xviii
Summary.....	xix
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema.....	4
1.1.3. Justificación.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	7
1.2.1. Objetivo General.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1. Control.....	11
2.2.2. Características de un Buen Control.....	12
2.2.3. Tipos de Control.....	14
2.2.4. Control Interno.....	15
2.2.5. Componentes del Control Interno.....	16
2.2.6. Clasificación del Control Interno.....	19

2.2.7.	Fases del Control Interno.....	21
2.2.8.	Métodos de Evaluación del Control Interno.....	24
2.2.9.	Mecanismos de Control Interno.....	27
2.2.10.	Importancia del Control Interno.....	28
2.2.11.	Objetivos del Control Interno.....	29
2.2.12.	Elementos Interrelacionados con el Control Interno.....	30
2.2.13.	Principios de Control Interno.....	32
2.2.14.	Los Sistemas y la Empresa.....	37
2.2.15.	Evaluación del Sistema de Control Interno.....	38
2.2.16.	Gestión.....	39
2.2.17.	Objetivos del Control de Gestión.....	40
2.2.18.	Funciones del Control de Gestión.....	41
2.2.19.	Los Instrumentos del Control de Gestión.....	42
2.2.20.	Riesgos de Auditoría.....	42
2.2.21.	Composición del Riesgo de Auditoría.....	43
2.2.22.	Proceso.....	44
2.2.23.	Factores de un Proceso.....	45
2.2.24.	Planeación.....	46
2.2.25.	Misión.....	47
2.2.26.	Visión.....	48
2.2.27.	Principios y Valores.....	49
2.2.28.	Objetivos.....	49
2.3.	IDEA A DEFENDER.....	50
2.3.1.	Idea a Defender.....	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		51
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1.1.	Investigación de Campo.....	51
3.1.2.	Investigación Bibliográfica – Documental.....	51
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.2.1.	Investigación Descriptiva.....	52
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.4.1.	Métodos de Investigación.....	53

3.4.1.1. Método Inductivo.....	53
3.4.1.2. Método Analítico.....	54
3.4.1.3. Método Cuantitativo – Cualitativo.....	54
3.4.2. Técnicas de Investigación.....	55
3.4.2.1. Observación Directa.....	55
3.4.2.2. Entrevistas.....	55
3.4.2.3. Cuestionarios.....	56
3.4.2.4. Encuestas.....	56
3.5. RESULTADOS.....	57
3.5.1. Resultados de la Entrevista Aplicada al Gerente General de la Empresa Grupo Montalvo.....	57
3.5.2. Resultados de las Encuestas Aplicadas al Personal del Área Administrativa y Financiera de la Empresa Grupo Montalvo.....	60
3.5.3. Resultados de las Encuestas Aplicadas al Personal del Área de Producción...	70
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	82
4.1. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	82
4.1.1. Título.....	82
4.1.2. Reseña Histórica.....	82
4.1.3. Características de la Empresa Grupo Montalvo.....	83
4.1.4. Aplicación de Cuestionarios de Control Interno.....	84
4.1.4.1. Nivel de Riesgo y Confianza.....	107
4.1.4.4. Desarrollo del FODA para la Empresa Grupo Montalvo.....	110
4.1.5. Diseño de un Sistema de Control Interno Aplicado a los Diferentes Procesos de la Empresa Grupo Montalvo.....	112
4.1.5.1. Introducción.....	112
4.1.5.2. Objetivo.....	112
4.1.5.3. Alcance.....	113
4.1.6. Filosofía Empresarial.....	113
4.1.6.1. Desarrollo de la Misión.....	113
4.1.6.2. Desarrollo de la Visión.....	114
4.1.6.3. Desarrollo de los Valores Corporativos.....	114
4.1.6.4. Desarrollo de la Políticas Internas para la Empresa Grupo Montalvo.....	117
4.1.6.5. Desarrollo de los Objetivos Institucionales.....	121

4.1.6.6.	Desarrollo del Organigrama Estructural para la Empresa Grupo Montalvo.	122
4.1.7.	Manual de Funciones.....	124
4.1.8.	Manual de Procedimientos.....	151
4.1.9.	Reglamento Interno de Trabajo para la Empresa Grupo Montalvo.....	221
4.1.10.	Plan de Cuentas para la Empresa Grupo Montalvo.....	241
4.1.11.	Dinámica para el Manejo del Plan de Cuentas de la Empresa Grupo Montalvo.....	249
	CONCLUSIONES.....	294
	RECOMENDACIONES.....	296
	BIBLIOGRAFÍA.....	298
	ANEXOS.....	300

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: Población de la Empresa Grupo Montalvo.....	53
TABLA N° 02: Disponibilidad de Organigrama de Tipo Estructural o Funcional.....	60
TABLA N° 03: Disponibilidad de Manual de Procedimientos Contables y Administrativos.....	61
TABLA N° 04: Existencia de un Sistema Contable.....	62
TABLA N° 05: Disponibilidad de un Plan de Cuentas.....	63
TABLA N° 06: Existencia de Políticas Internas.....	65
TABLA N° 07: Ejecución de Actividades Contables de Acuerdo con Normativa Legal Existente.....	66
TABLA N° 08: Existencia de un Manual de Funciones.....	67
TABLA N° 09: Existencia de Permisos Ambientales.....	68
TABLA N° 10: Necesidad de un Sistema de Control Interno.....	69
TABLA N° 11: Existencia de Políticas Dentro del Área de Producción.....	70
TABLA N° 12: Disponibilidad de un Manual de Procedimientos para la Ejecución de las Actividades.....	72
TABLA N° 13: Existencia de un Manual de Funciones.....	73
TABLA N° 14: Disponibilidad de Equipo de Trabajo para Protección y Seguridad del Trabajador.....	74
TABLA N° 15: Disponibilidad de Señalética.....	76
TABLA N° 16: Existencia de Mantenimiento Periódico y Oportuno a la Maquinaria...77	
TABLA N° 17: Existencia de una Persona Responsable e Independiente Encargada del Manejo de Bodega.....	78
TABLA N° 18: Disponibilidad de Herramientas de Trabajo.....	80
TABLA N° 19: Necesidad de un Sistema de Control Interno.....	81

TABLA N° 20: Nivel de Confianza y Riesgo del Área Administrativa– Financiera.....	107
TABLA N° 21: Nivel de Confianza y Riesgo del Área de Producción.....	109
TABLA N° 22: Talento Humano de la Empresa Grupo Montalvo.....	124
TABLA N° 23: Perfil Profesional y Funciones del Gerente General.....	125
TABLA N° 24: Perfil Profesional y Funciones del Administrador.....	127
TABLA N° 25: Perfil Profesional y Funciones del Contador General.....	129
TABLA N° 26: Perfil Profesional y Funciones del Auxiliar Contable.....	131
TABLA N° 27: Perfil Profesional y Funciones del Jefe de Producción.....	133
TABLA N° 28: Perfil Profesional y Funciones del Auxiliar del Área de Producción.....	135
TABLA N° 29: Perfil Profesional y Funciones del Molinero.....	137
TABLA N° 30: Perfil Profesional y Funciones del Inyector.....	139
TABLA N° 31: Perfil Profesional y Funciones del Refilador.....	141
TABLA N° 32: Perfil Profesional y Funciones del Empacador.....	143
TABLA N° 33: Perfil Profesional y Funciones del Bodeguero.....	145
TABLA N° 34: Perfil Profesional y Funciones del Chofer.....	147
TABLA N° 35: Perfil Profesional y Funciones del Guardia de Seguridad.....	149
TABLA N° 36: Procedimiento a Seguir para la Administración de Caja Chica.....	152
TABLA N° 37: Procedimiento a Seguir para la Realización de Conciliación Bancaria.....	154
TABLA N° 38: Procedimiento a Seguir la Concesión de Crédito a Clientes.....	157
TABLA N° 39: Procedimiento a Seguir para la Revisión de Cartera Vencida.....	159
TABLA N° 40: Procedimiento a Seguir para Cobro de Cartera Vencida.....	161
TABLA N° 41: Procedimiento a seguir para la Selección de Proveedores.....	164
TABLA N° 42: Procedimiento a Seguir para el Pedido de Materia Prima a Proveedores.....	166
TABLA N° 43: Procedimiento a Seguir para la Recepción de Facturas a Proveedores.....	168
TABLA N° 44: Procedimiento a Seguir para Recepción de Mercadería.....	170
TABLA N° 45: Procedimiento a Seguir para la Fijación del Precio de Venta de los Productos.....	172

TABLA N° 46: Procedimiento a Seguir para Recepción de Pedidos de los Clientes.....	174
TABLA N° 47: Procedimiento a Seguir para la Facturación de Mercadería.....	176
TABLA N° 48: Procedimiento de Compra de Productos de Oficina.....	178
TABLA N° 49: Procedimiento para la Compra de Productos de Aseo.....	180
TABLA N° 50: Procedimiento a Seguir para Declaración y Pago de Impuestos.....	182
TABLA N° 51: Procedimiento a Seguir para Selección del Personal.....	184
TABLA N° 52: Procedimiento para la Elaboración de Afiliaciones y Contratos de Trabajo	186
TABLA N° 53: Procedimiento a Seguir para el Pago de Nómina.....	188
TABLA N° 54: Procedimiento a Seguir para la Capacitación al Personal.....	191
TABLA N° 55: Procedimiento a Seguir Concesión de Vacaciones.....	193
TABLA N° 56: Procedimiento a Seguir para Liquidación de los Contratos de Trabajo.....	195
TABLA N° 57: Procedimiento a Seguir para la Realización del Molinaje.....	197
TABLA N° 58: Procedimiento a Seguir para el Proceso de Inyección del PVC.....	199
TABLA N° 59: Procedimiento para el Proceso de Refilado.....	201
TABLA N° 60: Procedimiento para el Proceso de Empaque.....	203
TABLA N° 61: Procedimiento para el Despacho de Productos.....	205
TABLA N° 62: Procedimiento para la Custodia de Bodega.....	207
TABLA N° 63: Procedimiento para el Conteo de Inventario Físico.....	209
TABLA N° 64: Procedimiento a Seguir para Programar el Cargue de los Productos y Ruta de Entrega de la Mercadería.....	211
TABLA N° 65: Procedimiento para la Verificación del Cargue y Salida de los Productos.....	214
TABLA N° 66: Procedimiento a seguir para la Verificación del Descargue de la Mercadería en el Local de los Clientes.....	216
TABLA N° 67: Procedimiento para el Proceso de Seguridad y Guardianía.....	219

TABLA N° 68: Cuadro de Sanciones.....	238
TABLA N° 69: Plan de Cuentas para la Empresa Grupo Montalvo.....	241

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01: Disponibilidad de Organigrama de Tipo Estructural o Funcional...	60
GRÁFICO N° 02: Disponibilidad de Manual de Procedimientos Contables y Administrativos.....	62
GRÁFICO N° 03: Existencia de un Sistema Contable.....	63
GRÁFICO N° 04: Disponibilidad de un Plan de Cuentas	64
GRÁFICO N° 05: Existencia de Políticas Internas	65
GRÁFICO N° 06: Ejecución de Actividades Contables de Acuerdo con Normativa Legal Existente....	66
GRÁFICO N° 07: Existencia de un Manual de Funciones	67
GRÁFICO N° 08: Existencia de Permisos Ambientales.....	68
GRÁFICO N° 09: Necesidad de un Sistema de Control Interno.....	69
GRÁFICO N° 10: Existencia de Políticas Dentro del Área de Producción.....	71
GRÁFICO N° 11: Disponibilidad de un Manual de Procedimientos para la Ejecución de las Actividades	72
GRÁFICO N° 12: Existencia de un Manual de Funciones.....	73
GRÁFICO N° 13: Disponibilidad de Equipo de Trabajo para Protección y Seguridad del Trabajador.....	75
GRÁFICO N° 14: Disponibilidad de Señalética	76
GRÁFICO N° 15: Existencia de Mantenimiento Periódico y Oportuno a la Maquinaria.....	77
GRÁFICO N° 16: Existencia de una Persona Responsable e Independiente Encargada del Manejo de Bodega.....	79
GRÁFICO N° 17: Disponibilidad de Herramientas de Trabajo.....	80
GRÁFICO N° 18: Necesidad de un Sistema de Control Interno.....	81
GRÁFICO N° 19: Área Administrativa y Financiera. Ambiente de Control.....	86
GRÁFICO N° 20: Área Administrativa y Financiera. Valoración del Riesgo.....	88
GRÁFICO N° 21: Área Administrativa y Financiera. Actividades de Control.....	90

GRÁFICO N° 22: Área Administrativa y Financiera. Información y Comunicación.....	92
GRÁFICO N° 23: Área Administrativa y Financiera. Monitoreo y Supervisión.....	94
GRÁFICO N° 24: Área de Producción. Entorno de Control.....	96
GRÁFICO N° 25: Área de Producción. Valoración del Riesgo.....	98
GRÁFICO N° 26: Área de Producción. Actividades de Control.....	100
GRÁFICO N° 27: Área de Producción. Información y Comunicación.....	102
GRÁFICO N° 28: Área de Producción. Monitoreo y Supervisión.....	104
GRÁFICO N° 29: Área Administrativa - Financiera. Nivel de Confianza y Riesgo.....	105
GRÁFICO N° 30: Área de Producción. Nivel de Confianza y Riesgo.....	106
GRÁFICO N° 31: Organigrama Estructural de la Empresa Grupo Montalvo.....	123
GRÁFICO N° 32: Flujograma del Proceso de Administración de Caja Chica.....	153
GRÁFICO N° 33: Flujograma del Proceso de Conciliación Bancaria.....	155
GRÁFICO N° 34: Flujograma del Subproceso de Concesión de Créditos a Clientes.....	158
GRÁFICO N° 35: Flujograma del Subproceso de Revisión de Cartera Vencida.....	160
GRÁFICO N° 36: Flujograma del Subproceso de Cobro de Cartera Vencida.....	162
GRÁFICO N° 37: Flujograma del Subproceso de Selección de Proveedores.....	165
GRÁFICO N° 38: Flujograma del Subproceso del Pedido de Materia Prima a Proveedores.....	167
GRÁFICO N° 39: Flujograma del Subproceso de Recepción de Facturas de Proveedores.....	169
GRÁFICO N° 40: Flujograma del Subproceso de Recepción de Mercadería.....	171
GRÁFICO N° 41: Flujograma del Subproceso de Fijación del Precio de Venta de los Productos.....	173
GRÁFICO N° 42: Flujograma del Subproceso de Recepción de Pedidos de Clientes.....	175
GRÁFICO N° 43: Flujograma del Subproceso de Facturación de Mercadería.....	177
GRÁFICO N° 44: Flujograma del Subproceso de Compra de Productos de Oficina.....	179

GRÁFICO N° 45: Flujograma del Subproceso para la Compra de Aseo.....	181
GRÁFICO N° 46: Flujograma del Proceso de Declaración y Pago de Impuestos.....	183
GRÁFICO N° 47: Flujograma del Subproceso de Selección del Personal.....	185
GRÁFICO N° 48: Flujograma del Subproceso de Afiliaciones y Contratos de Trabajo.....	187
GRÁFICO N° 49: Flujograma del Subproceso de Pago de Nómina.....	189
GRÁFICO N° 50: Flujograma del Subproceso de Capacitación del Personal.....	192
GRÁFICO N° 51: Flujograma del Proceso de Concesión de Vacaciones.....	194
GRÁFICO N° 52: Flujograma del Proceso de Liquidación de los Contratos de Trabajo.....	196
GRÁFICO N° 53: Flujograma del Proceso de Molinaje.....	198
GRÁFICO N° 54: Flujograma del Proceso de Inyección.....	200
GRÁFICO N° 55: Flujograma del Proceso de Refilación.....	202
GRÁFICO N° 56: Flujograma del Proceso de Empaque.....	204
GRÁFICO N° 57: Flujograma del Subproceso del Despacho de Productos.....	206
GRÁFICO N° 58: Flujograma del Subproceso del Custodia de Bodega.....	208
GRÁFICO N° 59: Flujograma del Subproceso del Conteo de Inventario Físico.....	210
GRÁFICO N° 60: Flujograma del Proceso de Programación de Cargue de los Productos y Ruta de Entrega de la Mercadería.....	212
GRÁFICO N° 61: Flujograma del Proceso de Verificación del Cargue y Autorización de Salida de los Productos.....	215
GRÁFICO N° 62: Flujograma del Proceso de Descargue de Mercadería en Localización de los Clientes.....	217
GRÁFICO N° 64: Flujograma del Proceso de Seguridad y Guardianía....	220

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 01: Modelo de la Entrevista Dirigida al Gerente General de la Empresa Grupo Montalvo.....	300
ANEXO N° 02: Modelo de las Encuestas Aplicadas al Personal del Área Administrativa y Financiera de la Empresa Grupo Montalvo.....	302
ANEXO N° 03: Modelo de las Encuestas Aplicadas al Personal del Área de Producción de la Empresa Grupo Montalvo.....	304
ANEXO N° 04: Fotos de la Empresa Grupo Montalvo.....	305

RESUMEN EJECUTIVO

El Diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa Grupo Montalvo de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, permite alcanzar una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones administrativas y de producción garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó varias herramientas como cuestionarios de control interno, la observación directa, técnicas claves para detectar las falencias y problemas que se han estado presentado en la empresa, determinando la importancia se ha elaborado varios mecanismos de control, entre los que se encuentran los siguientes: la Filosofía Estratégica que es un punto clave para el desarrollo de las actividades de la empresa; el establecimiento de un manual de funciones que ayude a determinar las actividades a ejecutarse; un manual de procedimientos que establezca de manera ordenada y secuencial el desarrollo de los procesos; la creación del Reglamento Interno de Trabajo que regule las relaciones entre la empresa y el trabajador; y el desarrollo del plan de cuentas y la respectiva dinámica para el manejo de este documento. Por lo tanto se recomienda a la Empresa Grupo Montalvo la implementación urgente del Sistema de Control Interno que ha sido diseñado, dentro del presente trabajo investigativo, con la finalidad de obtener una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las operaciones realizadas tanto en el área Administrativa – Financiera, como en el área de producción.

PALABRAS CLAVES: CONTROL INTERNO, SISTEMA, MANUAL, PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO, COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.

Dra. Jaqueline Elizabeth Balseca Castro

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The Design of an Internal Control System for the Group Montalvo Enterprise is able to achieve greater efficiency, effectiveness and transparency in administrative and production operations ensuring the reliability and timeliness of information, which is located in Ambato city, Tungurahua province. During the research, several tools were used as internal control questionnaires, direct observation, and key techniques in order to detect the shortcomings and problems that have been presented in the company. From these results, it has developed several control mechanisms such as: the Strategic Philosophy that is a key point for the development of the activities of the company; the implementation of a functions manual that can determine the activities to be performed; a procedures manual that establishes orderly and sequential development processes; the creation of Internal Working Regulations that regulates the relations between the company and the worker; and development of chart of accounts and the relevant dynamic to handle of this document. Therefore, it is recommended the immediate implementation on the Internal Control System which has been designed in order to achieve greater efficiency and effectiveness in carrying out the operations both in the administrative financial area, and in the production area.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, FUNCTIONS MANUAL, INTERNAL CONTROL PRINCIPLES , INTERNAL REGULATIONS.

INTRODUCCIÓN

Se ha visto la necesidad de Diseñar un Sistema de Control Interno aplicado a los diferentes procesos para la Empresa Grupo Montalvo, como una oportunidad para que la institución establezca de manera interna los adecuados mecanismos de control de una forma práctica, logrando mediante la presente propuesta investigativa alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las diferentes actividades institucionales.

El primer capítulo se refiere concisamente al problema de estudio, es decir, en este se menciona la formulación del problema; la delimitación; la justificación del trabajo desde la perspectiva teórica, científico metodológico, académico y práctica; los objetivos que se pretenden alcanzar al concluir con la investigación.

En el segundo capítulo se establece el marco teórico, en que se fundamenta la investigación realizada; en este punto del trabajo se ha tomado en consideración los conceptos de ciertos escritores que han servido de guía para determinar los aspectos relevantes que han ayudado a Diseñar el Sistema de Control Interno para la Empresa Grupo Montalvo.

En el tercer capítulo se explica sobre la metodología utilizada, es decir, las diferentes técnicas, métodos e instrumentos que han sido utilizados con la finalidad de recopilar información sobre los posibles problemas que presenta la empresa, para determinar las soluciones adecuadas.

En el cuarto capítulo se encuentra el contenido de la propuesta, que ha sido elaborada para dar solución a la problemática presentada.

Y finalmente se ha realizado las conclusiones y recomendaciones emitidas y dirigidas a la empresa; además de la bibliografía que ha sido utilizada en el desarrollo del presente trabajo investigativo; y el material complementario como son los anexos que fueron necesarios incluir para finalizar el trabajo de titulación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Grupo Montalvo es una empresa cuya actividad industrial está vinculada con la fabricación de plantas de calzado y afines.

El inicio de sus actividades se remonta al año de 1990, su fundador Desiderio Montalvo inicia sus actividades comerciales en su país de origen Perú; sin embargo, debido a los problemas económicos en su país y por ciertos problemas personales que se presentaron en ese entonces, viaja a Ecuador y decide emprender su propio negocio de fabricación de plantas de calzado conjuntamente con sus hijos.

El 01 de abril del año 2014, Desiderio Montalvo, Ricardo Montalvo y Ketty Montalvo reúnen un capital conformado con aportaciones en especies, y activos fijos obteniendo un capital aproximadamente de \$912.123,40 el cual es utilizado para conformar la actual fábrica GRUPO MONTALVO.

Debido a la falta un Sistema de Control Interno, la empresa presenta una serie de problemas que traen consigo consecuencias que afectan a la correcta ejecución de actividades dentro de la empresa, a saber:

- La empresa carece de políticas a nivel institucional, provocando principalmente en el área de producción errores que perjudican a los clientes, puesto que los pedidos que se entrega en ocasiones no son los correctos, disminuyendo de esta manera la confianza de los clientes hacia la empresa.
- Grupo Montalvo no tiene estipulado procedimientos para la selección del personal, sobre todo en el área administrativa - contable, lo que retrasa y dificulta las diferentes actividades de esa área.
- La empresa no dispone de información actual del área de producción, así como tampoco se proporciona una información oportuna desde el área administrativa, provocando que los pedidos asignados por los diferentes clientes se retrasen, lo que

- incide en la falta de información financiera precisa que sirva de base para la toma de decisiones.
- La empresa no cuenta con un reglamento interno, el cual establezca los deberes y obligaciones, así como prohibiciones para el personal, lo que se refleja en un comportamiento inadecuado por parte de los trabajadores por la falta de una herramienta de gestión que ayude a resolver los conflictos que se dan en el día a día.
- Asimismo, no se tiene establecido una política de incentivos al personal, premios, gratificaciones, etc., lo que desmotiva a gran parte de su personal en el logro de objetivos y de mejores resultados.
- Finalmente, no existe un adecuado manejo y control del efectivo de la organización, lo cual provoca pérdidas del mismo por la falta de justificación en la circulación de dicho fondo.

Todos los problemas citados anteriormente, tienen su origen en la falta de un Sistema de control Interno que garanticen la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades de los diferentes procesos que se ejecutan al interior de la empresa Grupo Montalvo, de la ciudad de Ambato.

El diseño de un sistema de control interno permitirá a la organización tener una información veraz y real que le ayude en la toma de decisiones, contribuyendo a la protección de los activos, salvaguardando la información de los registros contables y el desempeño adecuado de las diferentes actividades desarrolladas en cada uno de los departamentos.

Por lo anterior, es imprescindible emprender con la presente investigación que permita estructurar un Sistema de Control Interno adaptado a las necesidades y requerimientos de la empresa Grupo Montalvo, con la finalidad que la empresa posea un adecuado control en los diferentes procesos de cada uno de los departamentos, proporcionando las directrices necesarias, siendo estas documentadas, de manera que todo el personal de la empresa conozca a cabalidad las actividades, políticas y demás instrucciones que deberán cumplirse a cabalidad.

1.1.1. Formulación del Problema.

¿Cómo el Diseño de un Sistema de Control Interno aplicado a los diferentes procesos de la empresa Grupo Montalvo, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua; permite lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones administrativas y de producción garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?

1.1.2. Delimitación del Problema.

El tema de investigación se encontrará delimitado de acuerdo a lo siguiente:

a) Delimitación de contenido:

- Objeto de estudio: Procesos Administrativos Financieros y de Producción.
- Campo de acción: Sistema de Control Interno.

b) Delimitación Poblacional.

- El contenido de la información con la cual se desarrollará el Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa Grupo Montalvo será proporcionada por cuerpo administrativo y operativo de la institución.

c) Delimitación Espacial:

- **Empresa:** Grupo Montalvo.
- **Provincia:** Tungurahua.
- **Cantón:** Ambato.
- **Parroquia:** Tigua.
- **Dirección:** Calle Galileo Ferraris s/n.
- **Teléfono:** 0979-800065

d) Delimitación Temporal:

- El proceso del Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa Grupo Montalvo se desarrollará con la información histórica del año 2014,

proporcionando referencias objetivas para el adecuado diseño del Sistema de Control Interno.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

Las razones fundamentales que conllevaron a plantear y desarrollar esta investigación tiene que ver ciertamente con el gran interés de todo el Grupo Montalvo por contar con su propio Sistema de Control Interno diseñado para garantizar la ejecución de las diferentes actividades y operaciones administrativas y de producción.

Sin embargo, el presente trabajo se justificó su realización desde las siguientes perspectivas:

Justificación Teórica:

La presente investigación se justificó su realización desde la perspectiva teórica, ya que se buscó utilizar todo el referencial teórico existente sobre control interno, los modelos de control interno, reglas, principios, normas de control interno, y todo aquello relacionado a los reglamentos internos de la institución, y demás leyes que amparan a la existencia de un control adecuado dentro de las organizaciones, a fin de adaptarlo a las necesidades del Grupo Montalvo y que sirva de base para el diseño del presente Sistema de Control Interno aplicado a los diferentes procesos de esta empresa.

Justificación – Científico – Metodológico:

La presente investigación se justificó su realización desde la parte científico – metodológica, ya que se aprovecharon los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, para recabar información veraz, oportuna y confiable a fin de resumirlo en el diseño del presente Sistema de Control Interno para el Grupo Montalvo, que bien podría convertirse en un referente para empresas que estén caracterizadas por la misma problemática.

Justificación Académica:

La presente investigación se justificó su realización desde la perspectiva académica, puesto que permitió aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en el transcurso de la formación académica con el afán de diseñar el Sistema de Control

Interno para los diferentes procesos del Grupo Montalvo; pero también fue la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia y la vida real; y, sin dejar de ser menos importante, me permitió cumplir con un pre requisito para la incorporación como nueva profesional de la república.

Justificación Práctica:

La presente investigación se justificó su realización desde la parte práctica, puesto que para el correcto funcionamiento de una empresa es necesario que cuente con un sistema de control interno, pues la implementación de éste en cualquier tipo de organización, independientemente de su actividad económica, ayuda a que la misma pueda cumplir a cabalidad con los objetivos y metas que se haya planteado.

El diseño de un sistema de control interno conlleva a que una organización sea más productiva, pues su funcionamiento es controlado mediante las políticas necesarias que se requieren establecer en todas las áreas de la empresa y que sean de conocimiento de todo el personal.

En tal sentido, fue de gran importancia que dentro de la empresa Grupo Montalvo se diseñe un Sistema de un Control Interno, ya que al ser una empresa de reciente inicio de actividades empresariales era imprescindible la implementación de políticas, acciones, procedimientos instrucciones, para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que la implementación de un sistema de control interno se constituye en un instrumento fundamental que servirá como una base firme y concisa para que el gerente general tome de forma oportuna las decisiones más correctas para el buen manejo y crecimiento de la empresa, en vista de que se podrá diagnosticar los posibles problemas que se presentan como parte de su actividad diaria.

El desarrollo del presente trabajo fue factible puesto que se tuvo un libre acceso a la información y archivos de la organización; además de que la propia empresa ha solicitado en forma oportuna ayuda en este sentido.

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar un Sistema de Control Interno aplicado a los diferentes procesos de la empresa Grupo Montalvo, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, para lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones administrativas y de producción garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Desarrollar el marco teórico conceptual sobre Control Interno que sirva de base para la adecuada delimitación de la investigación a desarrollarse.
- Aplicar los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, que se utilizarán para la obtención de información necesaria para estructurar de manera acertada un sistema de control interno acorde a las necesidades de la organización.
- Elaborar y presentar un Sistema de Control Interno aplicado a los diferentes procesos, mediante el desarrollo de manuales de funciones y procedimientos, además de la fijación de políticas que permitan salvaguardar los recursos y cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

2.1.1. Antecedentes Históricos.

El presente trabajo de titulación denominado Diseño de un Sistema de Control Interno aplicado a los diferentes procesos de la empresa Grupo Montalvo, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, implicó el diseño de un Sistema de Control Interno con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en cuanto al manejo de operaciones tanto administrativas, financieras y de producción para el cumplimiento de objetivos institucionales.

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Facultad de Administración de Empresas – Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, se han realizado similares trabajos de titulación sobre la temática de Control Interno, entre ellos:

Pino, D. (2010) *Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para TV Sultana T.V.S S.A. de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo* (Tesis de Grado) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

El trabajo aplicado a la empresa TV Sultana T.V.S. S.A. de la ciudad de Riobamba ayudó de manera significativa al desarrollo de los procedimientos ejecutados en las diferentes áreas, tanto a nivel administrativo, contable, talento humano y operativo. En aquel entonces, la empresa no contaba con los adecuados manuales de funciones en las áreas ya mencionadas, además no poseía un reglamento interno que determine la conducta del personal, por lo que el Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno fue oportuno en el desarrollo de las actividades institucionales permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Jiménez, V. (2013) *Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para el manejo de Inventarios en la Misión Ecuatoriana del Norte de la Corporación de la Asociación de los Adventistas del Séptimo Día del Ecuador, en el cantón Quito, Provincia de Pichincha, en el Período 2011-2012.* (Tesis de Grado) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Mediante esta tesis se ha realizado el Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para el manejo de Inventarios en la Misión Ecuatoriana del Norte de la Corporación de la Asociación de los Adventistas del Séptimo Día del Ecuador, de la provincia de Pichincha, este fue el primer trabajo de Investigación aplicado a esta Institución, logrando detectarse diferentes debilidades, pues no se contaba con procedimientos por escrito, tampoco existían políticas, además de un mal manejo de bodega que conllevaban al inadecuado desarrollo de las actividades en esta área; aparte de la ausencia de un Diseño de Control Interno que afectaba a la entidad presentando pérdidas constantes, con el consiguiente deterioro de los materiales.

El Diseño de un Sistema de Control Interno se constituyó en una herramienta efectiva en lo referente al manejo de inventarios, ayudando a alcanzar la eficiencia y eficacia en las diferentes actividades que se realizan dentro de esta área.

Bustos, A. (2014) *Diseño de un Sistema de Control Interno desde el Enfoque de los procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda. Matriz Salcedo, Provincia de Cotopaxi.* (Tesis de Grado) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Mediante esta tesis se ha realizado el Diseño de un Sistema de Control Interno dirigido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda. de la provincia de Cotopaxi, la cual está enfocada en el mejoramiento del desempeño de las funciones administrativas y un control adecuado de las operaciones, en vista de que la entidad presentaba problemas tales como: inadecuado manejo de fondos, falta de capacitación al personal, proceso incorrecto para la contratación del personal, inexistencia de procedimientos por escrito en las diferentes áreas de la entidad, falta de políticas, conllevando a una inapropiada prestación de servicios a la sociedad y por ende poca credibilidad por parte del público.

Gracias al Diseño de un Sistema de Control Interno se pudo corregir las falencias que estaban afectando de manera significativa a la empresa, implementando además, cierta documentación relacionada con los créditos y cobranzas, de manera que la información sea oportuna y sirva como guía para la toma de decisiones.

Salcedo, F. (2015) *Propuesta de un Sistema de Control Interno para El Hotel Mansión Santa Isabella de la Ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.* (Tesis de Grado) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

La presente tesis realizada buscó alcanzar en el área administrativa y operativa de la entidad, una herramienta de gestión que fortalezca las actividades y procesos cotidianos con los diferentes manuales de control interno enfocándose en la prestación del servicio al cliente mediante la eficiencia y eficacia de las actividades institucionales.

Mediante el Diseño de un Sistema de Control Interno se implementó la misión, visión y el organigrama general y estructural, a través del cual se definieron las funciones de todo el personal; además, se incorporó manuales de procedimientos para los diferentes procesos de la institución, y finalmente se propuso el diseño de un manual contable, permitiendo que la entidad funcione de manera eficiente y eficaz.

Concha, I. (2015) *Diseño de un Modelo de Control Interno Contable Basado en el Método Coso III Para La Clínica Inginost Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.* (Tesis de Grado) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

El presente diseño de un Modelo de Control Interno Contable fue aplicado a la Clínica Inginost Cía. Ltda. del Cantón Riobamba; durante el desarrollo de la investigación se encontró una serie de problemas a causa de la ausencia de un sistema de control interno efectivo, como por ejemplo: la falta de políticas internas que ayuden a mejorar la prestación de servicios hacia los pacientes, ausencia de capacitación del personal que labora en la empresa, no se realizaba un seguimiento en las actividades de los diferentes departamentos, manejo de documentación inapropiada, provocando el no cumplimiento de la misión y por ende de los objetivos de la institución.

El Diseño de un Modelo de Control Interno Contable ayudó a verificar las características particulares que tiene la Clínica Inginost Cía. Ltda., identificó los procesos que lleva a cabo la empresa en conformidad con la secuencia que señala el COSO III, dándole un orden con eficacia y eficiencia para su buena realización, evitando falencias y errores con la ayuda también de políticas que rijan el comportamiento de los departamentos internos.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.2.1. Control.

Rodríguez Valencia, (2009) al hablar de control, menciona:

La palabra control tiene varios significados y, más aún varios sentidos: verificar, regular, comparar con una norma, ejercer autoridad sobre, limitar o restringir. Todas son significativas para la teoría y práctica; sin embargo, tendremos que referirnos básicamente a los significados verificar y comparar con una norma.

Verificar implica algún medio de medición y alguna norma que pueda servir como marco de referencia en el proceso de control.

La función administrativa del control consiste en la comparación de sucesos con los objetivos y aplicar las correcciones necesarias cuando los sucesos se hayan desviado de los objetivos (pp.21).

Mantilla, (2005) al referirse al control, menciona:

Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Como conjunto constituye un todo, por ello es muy ligado al poder (social, cultural, político, económico, religioso, etc.). Por eso, el control como tal, busca asegurar la consecución de los objetivos.

Por consiguiente el control utiliza diferentes medios, esto es, métodos, metodologías, procedimientos, técnicas. En un desempeño óptimo, es decir, que no necesita correcciones, la técnica funciona de manera óptima y asegura el cumplimiento de los objetivos (pp.15).

Por lo anterior se concluye, que el control ayuda a verificar el cumplimiento de metas y objetivos que se han establecido alcanzar ya sea a corto o a mediano plazo; de manera que al ejercer un adecuado control se pueda cumplir con lo planificado, mediante la implementación de mejoras y estrategias en el área o proceso en donde se esté presentando el problema.

2.2.2. Características de un Buen Control.

Rodríguez Valencia, (2009) al referirse a las características de un buen control, señala:

El control es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos generales, dependiendo su efectividad, en ese sentido, de la información recibida. Los sistemas de control para lograr su uso óptimo, deben tener ciertas características, que son las siguientes:

1. **Deben ser oportunos:** Un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado. Los registros contables, (balance, estudios de resultados, resumen financiero, etc.) son relativamente precisos e históricos por naturaleza, ya que son preparados después que el período ha cerrado. Con frecuencia, estos informes son de gran utilidad para la planeación, pero por lo común, son inadecuados como informes de control porque no son oportunos. La manera óptima de información para control debiera pronosticar desviaciones a las normas o bases antes de que éstas ocurran. En la práctica, rara vez se logra tal pronóstico, pero debe hacerse todo esfuerzo para informar sobre desviaciones de las normas mientras los eventos en cuestión están aún en proceso.
2. **Seguir una estructura orgánica:** La función de control no puede sustituir una estructura orgánica. Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función. El enviar la información al gerente o jefe de área es una forma efectiva de hacer factible la práctica del control al más alto nivel posible de la empresa.
3. **Ubicación Estratégica:** No es posible fijar controles para cada aspecto de un organismo, aún cuando éste sea de pequeña o mediana magnitud. Por tanto, es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación siguiendo un criterio estratégico.
4. **Un control debe ser económico:** Se refiere al aspecto de que cuando hay un control excesivo, puede ser gravoso y provocar un efecto sofocante en el personal.

El control nunca puede ser completo; las variaciones en las expectativas son inevitables. La función del control debe enfocarse al mantenimiento de un equilibrio dinámico dentro de los límites permitidos del plan. Es evidente que la función de control consume recursos. Por tanto, debe prestarse especial atención al análisis costo beneficio de los sistemas de control.

5. **Revelar tendencias y situaciones:** Los controles que exponen la situación actual de una fase específica de una actividad son relativamente fáciles de preparar, ya que solo son necesarios los controles que muestren periódicamente la actividad por controlar. Aunque tales mediciones muestran una visión de la situación presente, no revelan necesariamente la tendencia de la ejecución, por ejemplo el informe de producción mensual no expone si la producción esta aumentando o decreciendo. Esta limitación de los informes periódicos se supera con un método gráfico de presentación que muestre sucesivas mediciones, forma una línea de tendencia, o bien presenta los datos en forma tabulada incluyendo cifras de acumulación a la fecha. Sin embargo fijar y mostrar las tendencias de unas nuevas funciones orgánicas (compras, ventas, producción, etc.), no siempre suministran suficiente información de control, se requiere introducir información de apoyo que esté bien relacionada con la función o actividad bajo la observación.
6. **Resaltar la excepción:** Existen dos razones del por qué un sistema de control efectivo acentúa la excepción. La primera es la cantidad de la información introducida, aún en pequeños organismos es tan extensa que la hace difícil, si no imposible, de determinar la importancia de toda la información. Realizar una revisión de cada acción de los subordinados o consultores antes de accionar, consume tiempo y esfuerzo del administrador. La segunda, cuando la información que resulta la excepción es presentada al administrador, su atención se centra en aquellos aspectos que requieren una acción correctiva. Cada una de las características anteriores son de vital importancia para el control de las operaciones (pp. 29-30).

De acuerdo con lo anterior, se concluye que un adecuado control debe poseer características como el ser oportuno, es decir que permita prever posibles situaciones que afecten de manera significativa a la información de la empresa, debe además seguir una estructura orgánica que le permita estar acorde a los procedimientos establecidos dentro de la institución. Es importante también conocer que para tener un buen control, debe estar ubicado de manera estratégica, esencialmente en donde se ejecutan las actividades principales de la empresa; por tanto, un control adecuado debe ser económico de tal manera que la implementación y el mantenimiento del mismo no supere al beneficio que se pretende obtener.

Asimismo, un buen control ayuda a establecer tendencias que permiten tomar decisiones oportunas, como por ejemplo en lo referente a la producción, ayuda a determinar la cantidad de productos que se deberán elaborar para el siguiente período.

2.2.3. Tipos de Control.

Rodríguez Valencia, (2009) al referirse a los tipos de control, afirma:

La dirección superior puede instrumentar controles de tres tipos básicos antes, durante o después de que una actividad suceda.

- **El Precontrol.** Se realiza antes de que el trabajo sea ejecutado. Con el precontrol se elimina cualquier desviación significativa antes de que el trabajo se realice. Al respecto la dirección superior crea políticas, procedimientos y programas encaminados a eliminar el comportamiento que causará resultados en el trabajo. El precontrol se centra en la eliminación de los problemas previstos a futuro.
- **El Control Concurrente.** Se realiza a medida que el trabajo está siendo ejecutado. Este control no sólo se relaciona con el desempeño humano sino también con áreas tales como: el rendimiento del equipo de trabajo o con algún departamento.

Los medios principales a través de los cuales se implanta el control concurrente son las actividades directivas y supervisoras de los administradores. Mediante la observación personal e inmediata, los jefes determinan si el trabajo se está llevando a cabo según lo definen las

políticas y procedimientos. La delegación de autoridad proporciona a los administradores el poder para emplear incentivos monetarios y no monetarios con el fin efectuar el control concurrente. Las normas que guían la actividad continua se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que resultan de la función.

- **Control Retroalimentativo.** Este tipo de control se centra en el desempeño organizacional pasado, es decir se basa en la retroalimentación. El control tiene lugar después de la acción.

El mayor defecto de este tipo de control se observa cuando el daño ya está hecho, cuando el administrador tiene la información; aún tratándose de un problema grave. (pp. 33-35)

Por lo anterior se concluye que el control se encuentra dividido en tres tipos, que se ponen de manifiesto antes, durante y después de una actividad, cada uno de ellos posee características diferentes, por ejemplo el control preventivo es aquel que se ejecuta antes de que ocurran ciertas desviaciones dentro de la organización; el control concurrente se lo establece al momento en que las actividades están siendo desarrolladas y se relaciona directamente con el talento humano; finalmente se cita el control retroalimentativo que es aquel que analiza las actividades que han sido desarrolladas en el pasado, siendo tomadas éstas como referencias para el futuro.

2.2.4. Control Interno.

Mantilla, (2009) al referirse al Control Interno, señala que:

El control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección.

El control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, tendientes a proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la

eficiencia en las operaciones y estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas por la dirección (pp.87-88).

Barquero, (2013) refiriéndose al mismo tema, afirma:

El Control Interno implica el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia y estimular el seguimiento de los métodos establecidos por la dirección.

Un sistema de control interno podrá comprender el control presupuestario, los costos estándar, los análisis estadísticos, en fin todo aquello que proporcione a la dirección una garantía acerca del acierto de los procedimientos delineados y la medida en que son efectivamente llevados a la práctica.

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización (pp. 25-28).

Por lo anterior, se concluye que el Control Interno es una herramienta de gestión eficaz para el adecuado manejo de una organización, pues tiene como objeto proteger los activos y entregar de manera oportuna la información que precisa la institución, mediante el desarrollo de las diferentes políticas y demás medidas adoptadas para salvaguardar los recursos de la organización.

2.2.5. Componentes del Control Interno.

Whittington, (2005) sobre los Componentes del Control Interno, menciona que:

Los componentes que debe tener el control interno deben estar coordinados con el objeto de conseguir los objetivos estratégicos empresariales. Así se identifican cinco elementos, que se detallan a continuación:

- Entorno del control

- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo y Supervisión

a) Entorno de Control: Puede verse como el fundamento del resto de componentes. Entre sus factores figuran los siguientes: integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, consejo de administración o comité de auditoría, filosofía y estilo operativo de los ejecutivos, estructura organizacional, asignación de la autoridad y las responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos.

b) Evaluación de Riesgos: La evaluación del riesgo sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello.

La evaluación del riesgo se parece al riesgo de auditoría, sin embargo, tiene mayor alcance, pues se tiene en cuenta las amenazas contra los objetivos en áreas como: operaciones, informes financieros, cumplimiento de leyes y regulaciones. Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos (p.218).

c) Actividades de Control. Son aquellas políticas y procedimientos que garantizan que se están llevando a cabo las actividades necesarias, por parte de la dirección de la empresa, para analizar los riesgos que son contrarios a la consecución de objetivos empresariales.

Las actividades de control se realizan en toda la empresa ya que implican toda la organización, incluyendo todos los niveles y todas las funciones. Las tareas que se desarrollan a la hora de realizar las actividades de control son las siguientes: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de cumplimiento operativo, seguridad de los activos y la separación de funciones.

d) Información y Comunicación. La información de los datos necesarios para ejecutar las actividades de control, mientras que la comunicación es el medio de transmisión de los datos.

Las decisiones de los directivos se deben sustentar en la identificación, recogida y comunicación de la información al objeto de gestionar y controlar la empresa. Los empleados deberán recibir un mensaje claro de la dirección de la empresa debiendo comprender su propia función dentro del sistema de control interno.

Se necesita información en todos los niveles para ayudar a los ejecutivos a alcanzar los objetivos de la organización.

El sistema de información se compone de los métodos y de los registros establecidos para incluir, procesar resumir y presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, pasivo y patrimonio. Así pues un sistema debería:

1. Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
2. Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.
3. Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros.
4. Determinar el periodo en donde ocurrieron las transacciones para registrarlas en el periodo contable correspondiente.
5. Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros.

Una buena comunicación consiste en explicar a los empleados sus funciones y obligaciones individuales relacionadas con los informes financieros. Los canales de comunicación abiertos son indispensables para que el sistema de información funcione bien. El personal encargado de procesarla debería saber cómo sus actividades están ligadas al trabajo de

otros y la importancia de comunicar las excepciones y otros asuntos inusuales al nivel apropiado de la gerencia.

e) Monitoreo y Supervisión

Este último componente de control interno, es un proceso consistente en evaluar su calidad con el tiempo. Hay que vigilarlo para determinar si funciona como se preveía o si requieren modificaciones. Para monitorear pueden efectuarse actividades permanentes o evaluaciones individuales. Entre las actividades permanentes del monitoreo se encuentran las de supervisión y administración como la vigilancia continua de las quejas de los clientes o revisar la veracidad de los informes de los ejecutivos. Las evaluaciones se efectúan en forma no sistemática. (pp. 89-221).

Por lo anterior, se infiere que los componentes del control interno interactúan entre sí, de manera que, para alcanzar la eficiencia y eficacia en la implementación del control interno de una organización se requiere que los cinco componentes del control interno mencionados anteriormente, se cumplan a cabalidad, implementando un adecuado ambiente de control, evaluando además los aspectos externos que conllevan a determinar las amenazas que pueden afectar al buen funcionamiento de la empresa, de manera que se implementen las actividades adecuadas en cada una de las áreas para contrarrestar dichas amenazas; y, finalmente, se comunique a toda la empresa de las decisiones que la alta dirección tome con el objetivo de procurar el progreso de la entidad.

2.2.6. Clasificación del Control Interno.

Mantilla, (2009) al hablar sobre la clasificación del control interno, afirma que:

El control interno se puede clasificar en tres tipos con el propósito de clarificar el alcance del estudio y evaluación del mismo, siendo éstos:

- Control Interno Contable.
- Control Interno Administrativo.
- Control Interno Informático.

- a) **Control Interno Contable.** El control interno contable abarca la preparación de los estados contables y financieros, la existencia de principios contables y el cumplimiento de lo dispuesto por las normas contables y la legislación vigente. El tal sentido se debe comprobar las siguientes acciones:
- Los activos y pasivos existentes realmente, se encuentran reflejados en los estados contables y existen criterios de clasificación adecuados a su naturaleza.
 - Los criterios contables son adecuados para reflejar la realidad financiera y económica que tiene lugar en la empresa en distintos períodos.
 - La información que ofrece la contabilidad es suficiente en cantidad y calidad para las necesidades de la propia empresa, y de los terceros que tienen intereses legítimos en ella.
 - Los objetivos del sistema de control contable se deben relacionar con cada una de las etapas por los que discurre una transacción, siendo las más importantes: autorización, ejecución, registro, y responsabilidad respecto a la custodia y salvaguarda de los activos que, en su caso, resulten de dicha transacción con el fin de que las mismas hayan sido ejecutadas y se encuentren clasificadas en las cuentas apropiadas.

Los tipos de controles contables son dos:

Preventivos. Su cumplimiento evita que se produzcan errores o irregularidades.

Detectivos. Su cumplimiento detecta aquellos errores o irregularidades que hayan podido producirse.

- b) **Control Interno Administrativo.** El control interno administrativo comprende el plan de organización y el conjunto de procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión para la autorización de transacciones por la dirección. Esta autorización es la función de la dirección directamente relacionada con su responsabilidad

de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable sobre las transacciones.

Se relaciona con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente solo influyen indirectamente en los registros contables.

- c) **Control Interno Informático.** Los objetivos del control interno no se ven afectados por el uso de equipos informáticos para procesar la información. Como en los sistemas no informatizados, los objetivos de control en los sistemas informatizados son asegurar que la información autorizada se procesa y mantiene completa y con exactitud. Los sistemas informáticos comprenden la utilización de programas que requieren la definición específica de tareas e instrucciones precisas para cumplir con ellos (p.90).

Por lo anterior, se puede concluir que el control interno se clasifica en control interno contable, control interno administrativo, control interno informático, por lo que cabe mencionar que, estos tres tipos de control interno tienen diferentes maneras de aplicación; sin embargo, persiguen un solo objetivo, que es el mejoramiento de las diferentes funciones y actividades que se llevan a cabo dentro de una entidad, de manera que éstas puedan ser desarrolladas con la debida eficiencia y eficacia requerida para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2.7. Fases del Control Interno.

Mantilla, (2009) sobre las fases del control interno, dice que:

El conocer y evaluar los sistemas de control interno es un requisito mínimo de trabajo que sirve como base a la planificación de la dirección. Así el estudio de control interno incluye cuatro fases:

- Revisión Preliminar del Sistema.
- Evaluación Preliminar del Sistema.
- Pruebas de Cumplimiento.

- Pruebas Verificativas.

1. Revisión Preliminar del Sistema. En esta primera fase se procede a conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la empresa. Es un proceso de obtención de la información necesaria de la organización y los procedimientos establecidos que sirva como base de las pruebas de cumplimiento y su posterior evaluación.

Con la finalidad de verificar la información obtenida, en ciertas ocasiones se procede a seguir un ciclo completo de una o varias transacciones a través del sistema, siendo una práctica útil para el propósito indicado y permitiendo que las partidas seleccionadas pueden ser consideradas como parte de las pruebas de cumplimiento.

La información obtenida deberá ser documentada a través de entrevistas al personal, cuestionarios, diagramas o flujogramas de los circuitos de decisión empresarial.

2. Evaluación preliminar del Sistema. En esta etapa se observan los puntos fuertes y débiles del sistema de control interno que es un paso previo para la evaluación. En ésta, se comprueba las acciones que ha realizado la dirección de la empresa para que se verifique el control haciendo un seguimiento de los diferentes flujos de transacciones que se producen en la empresa.

3. Pruebas de Cumplimiento. Una prueba de cumplimiento es una prueba que reúne evidencia de auditoría para indicar si el control funciona efectivamente y logra sus objetivos.

La finalidad de las pruebas de cumplimiento es proporcionar una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos están siendo aplicados tal y como fueron establecidos.

Existen tres pasos a la hora de realizar las pruebas de cumplimiento: la observación, las entrevistas, y el examen de la evidencia documental de los controles.

4. Pruebas Verificativas. Las pruebas verificativas son aquellas se ponen en práctica en el caso de que exista un control interno, o exista y ya no sea adecuado.

Estas pruebas verificativas, se encaminan a obtener evidencia suficiente, siendo a su vez una consecuencia de la propia evaluación del control interno.

El control interno no siempre se encuentra definido y formalizado con precisión. Existen organizaciones en la que la práctica diaria ha generado una red de responsabilidades y controles que, a pesar de sus limitaciones formales, cumplen con eficiencia su cometido y pueden ser una prueba importante para la implementación de un sistema contable.

También puede ocurrir que el sistema de control interno, previamente definido en manuales y procedimientos, sea ignorado e incumplido sistemáticamente, perdiendo toda su fuerza como elemento de convicción de orden (pp.91-93).

De acuerdo con lo anterior, se concluye que para evaluar el control interno dentro de una institución se lleva a cabo cuatro fases que son: revisión preliminar, en esta fase se procede a conocer el funcionamiento de la empresa, es decir todos los procedimientos que en ésta se manejan; posteriormente está la fase de evaluación preliminar que se encarga de conocer si efectivamente la dirección ha establecido ciertos mecanismos de control para detectar las debilidades que tiene la empresa y cuáles son las causas que lo provocan. La fase tres, corresponde a las pruebas de cumplimiento, que permite determinar si son efectivos o no los controles que se han establecido para llevar a cabo las diferentes actividades, utilizando diferentes técnicas metodológicas; y, por último, la fase de pruebas verificativas, que permite comprobar si en realidad se ha establecido un sistema de control interno, y en el caso de existir, determinar si éste cumple o no con los objetivos para el cual fue creado.

2.2.8. Métodos de Evaluación del Control Interno.

Mantilla, (2009) al referirse a los diferentes métodos de evaluación del control interno, señala que:

Existen varios métodos para la evaluación de un adecuado sistema de control interno, entre los que se mencionan los siguientes:

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Flujogramas

1. Cuestionarios. Los cuestionarios de revisión se utilizan con el objeto de examinar los procedimientos de control interno analizando las técnicas de control utilizadas. Las preguntas que se formulan en el cuestionario serán contestadas con Si, No, o N/A y en el caso de respuestas negativas éstas deberán influir al considerar si la empresa sigue procedimientos alternativos al respecto.

Hay que añadir que la contestación del cuestionario no será suficiente para evaluar el control interno, por lo que se deberá completar con otras acciones como flujogramas que informen que los procedimientos que se indican en las respuestas a este cuestionario realmente se están siguiendo en la práctica.

Al final del cuestionario se deberá informar si el control realizado es alto, bajo o moderado, añadiendo los comentarios que se consideren oportunos respecto de cada una de las preguntas realizadas.

2. Flujogramas. Un diagrama de flujo o también conocido como flujograma emplean símbolos o figuras para representar una etapa o un proceso. Se utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos de un algoritmo, y representan el flujo de la ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término las flechas tienen que ser verticales u horizontales.

Las acciones previas a la realización del diagrama de flujo son las siguientes:

- ✓ Identificar las principales ideas a ser incluidas en el diagrama de flujo.
- ✓ Identificar quién lo empleará y cómo.
- ✓ Establecer el nivel de detalle requerido.
- ✓ Determinar los límites del proceso a describir.
- ✓ Establecer el alcance del proceso a describir.
- ✓ Identificar y listar las principales actividades/ subprocessos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- ✓ Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- ✓ Identificar y listar los puntos de decisión.
- ✓ Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- ✓ Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso.

Tipos de Flujograma.

Los tipos de flujograma que se pueden utilizar son cuatro:

- ✓ Vertical
- ✓ Horizontal
- ✓ Panorámico
- ✓ Arquitectónico

a) **Flujograma Vertical.** En donde las secuencias de las operaciones van de arriba abajo.

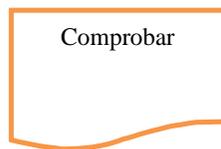
b) **Flujograma Horizontal.** Donde la información va de izquierda a derecha.

- c) **Flujograma Panorámico.** Donde el proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el cuerpo, lo que facilita su comprensión, aún para personas no familiarizadas.
- d) **Flujograma Arquitectónico.** Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo (pp.91-92).

Para concluir, los métodos de evaluación del Control Interno son herramientas útiles para determinar la confiabilidad de la ejecución de las actividades dentro de la organización; sin embargo, como se menciona no suele ser suficiente la aplicación de los mismos para evaluar el control interno, por lo que se considera necesario la utilización de flujogramas, para determinar si en realidad se está llevando a cabo los diferentes procedimientos en conformidad con las respuestas que se obtuvieron en el cuestionario aplicado.

Símbolos del Diagrama de Mayor Uso

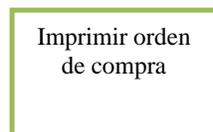
Whittington, (2005) al señalar los símbolos del diagrama de mayor uso, indica los siguientes:



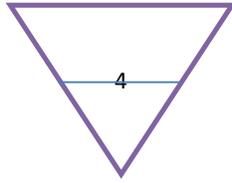
Documento: Cualquier documento de papel; por ejemplo, un cheque o una factura de venta.



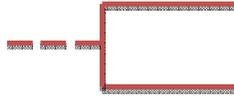
Proceso Manual: Cualquier operación manual, como preparar una factura de ventas o conciliar un estado bancario.



Proceso: Cualquier operación, tanto la realizada manualmente como la realizada mecánicamente o por computadora. A menudo se usa indistintamente con el símbolo del proceso manual.



Almacenamiento fuera de la línea: Archivo u otro medio de almacenar documentos o registros de computadora.



Anotación: se usan en los comentarios explicativos; por ejemplo secuencia archivos (por fecha, por orden alfabético).



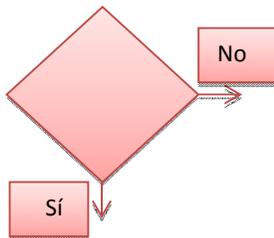
Conector: Salida o entrada de otra parte del diagrama de flujo. Sirve para evitar que las líneas de flujo crezcan demasiado. Los conectores de entrada y de salida se representan con letras o números.



Conector fuera de página: Indica la fuente o destino de lo que entra en el diagrama de flujo o de lo que sale.



Entrada / salida: Se usa en lugar de un conector fuera de la página para indicar que la información entra fuera de la página.



Decisión: Indica decisiones alternas ocasionadas por una decisión afirmativa o negativa (p.228).

2.2.9. Mecanismos de Control Interno.

Mantilla, (2009) menciona que los más habituales son los siguientes:

- ✓ La autorización al personal;
- ✓ La limitación a la información a través de contraseñas;
- ✓ La supervisión de la plantilla;

- ✓ La verificación de la conformidad informando de que las acciones desarrolladas se ha realizado bien;
- ✓ Los manuales de procedimientos financieros, del personal, de las compras y de los sistemas informáticos, la contratación del personal;
- ✓ El control de las obligaciones del personal;
- ✓ El tipo de organización empresarial, las conciliaciones; y
- ✓ Los controles de los sistemas financieros entre otros configuran las pautas necesarias para que los sistemas de control sean eficientes (p.95).

2.2.10. Importancia del Control Interno.

Trigueros Pina, (2012) al hablar sobre la importancia del control interno, afirma que:

- ✓ El sistema de control interno de una compañía tiene un rol clave en la administración de los riesgos que son significantes para el cumplimiento de los objetivos del negocio. Un sistema sólido de control interno contribuye a salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.
- ✓ Facilita la efectividad y la eficiencia de las operaciones, ayuda a asegurar la confiabilidad del proceso de presentación de reportes internos y externos y ayuda al cumplimiento de leyes y regulaciones.
- ✓ Los controles financieros efectivos, incluyendo el mantenimiento de apropiados registros contables, son un elemento importante del control interno. Ayudan a asegurar que la compañía no esté expuesta de manera innecesaria a riesgos financieros que se pueden evitar y que la información financiera que se usa dentro del negocio y para publicación es confiable. También contribuye a la salvaguarda de los activos, incluyendo la prevención y detección del fraude.
- ✓ Los objetivos de una compañía, su organización interna en el ambiente en el cual opera están continuamente evolucionando y, como resultado de ello, los riesgos que enfrenta están continuamente cambiando. Un

sistema sólido de control interno depende, por consiguiente, de una evaluación cuidadosa y regular de la naturaleza y extensión de los riesgos frente a los cuales la compañía está expuesta. Dado de que las utilidades son, en parte, la recompensa para la exitosa toma de riesgos en el negocio, el propósito de control interno es ayudar a administrar y controlar el riesgo de una manera apropiada más que eliminarlo (p.19).

Por lo anterior, cabe señalar que la importancia de un adecuado sistema de control interno influye de manera significativa en la misma, puede ayudar a prevenir fraudes, mediante la detección de riesgos que amenazan el buen funcionamiento de la empresa, además un adecuado control interno permite que la institución pueda cumplir sus objetivos, en la medida que la misma posea información oportuna y veraz, pues la información tanto financiera, administrativa y operativa debe ser confiable.

2.2.11. Objetivos del Control Interno.

Trigueros Pina, (2012) sobre los objetivos del control interno, destaca los siguientes:

- ✓ Reflejar la práctica de negocios sólida, por lo que el control interno se inserta en los procesos de negocio a través de los cuales una compañía busca lograr los objetivos.
- ✓ Permanecer relevante con el tiempo en el ambiente de negocios que evoluciona continuamente; y
- ✓ Permitir que la compañía que aplique de una manera que tenga cuenta de circunstancias particulares (p.19).

En conclusión, el control interno engloba todos los procesos de la institución, permitiendo que una institución continúe evolucionando en conformidad con su crecimiento a medida que pasa el tiempo, es decir, ayuda a la existencia de una organización.

2.2.12. Elementos Interrelacionados con el Control Interno.

Trigueros Pina, (2012) advierte que los elementos interrelacionados con el control interno, son los siguientes:

- ✓ Propósito.
- ✓ Capacidad.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Monitoreo y Aprendizaje.

a) Propósito:

- ✓ Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- ✓ Los riesgos internos y externos importantes que enfrenta la organización en el logro de objetivos deben ser identificados y valorados.
- ✓ Las políticas para respaldar el logro de objetivos de la administración y la organización de sus riesgos se deben establecer, comunicar y practicar de manera que la gente entienda qué se espera de ella, así como el alcance de su libertad para actuar.
- ✓ Los planes para guiar los esfuerzos en el logro de los objetivos de la organización deben ser incluidos y comunicados.
- ✓ Los objetivos y los planes relacionados deben incluir metas e indicadores de desempeño que sean medibles.

b) Compromiso:

- ✓ Los valores éticos compartidos, incluyendo la integridad, deben ser establecidos, comunicados y practicados a través de la organización.
- ✓ Las políticas y prácticas de recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de objetivos.

- ✓ La autoridad / responsabilidad deben estar claramente definidas y ser consistentes con los objetivos de la organización de manera que las decisiones y acciones sean tomadas por la gente apropiada.
- ✓ Se debe fomentar una atmósfera de confianza mutua para apoyar el flujo de información entre las personas y su desempeño efectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.

c) Capacidad:

- ✓ Las personas deben tener el conocimiento, las habilidades y las herramientas necesarias para apoyar el logro de objetivos de la organización.
- ✓ Los procesos de comunicación deben apoyar los valores de la organización y el logro de sus objetivos.
- ✓ Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada oportunamente para permitir que las personas desempeñen las responsabilidades que les son asignadas.
- ✓ Las decisiones y acciones de las diferentes partes de la organización deben ser coordinadas.
- ✓ Las actividades de control deben ser diseñadas como parte integral de la organización teniendo en consideración sus objetivos, los riesgos para su logro, así como el carácter interrelacionado de los elementos de control.

d) Monitoreo y Aprendizaje:

- ✓ Los ambientes internos y externos deben ser monitoreados para obtener información que pueda señalar la necesidad de reevaluar los objetivos y el control de la organización.
- ✓ El desempeño debe ser monitoreado contra las metas e indicadores identificados en los objetivos y planes de la organización.

- ✓ Los supuestos que subyacen a los objetivos de la organización deben ser desafiados.
- ✓ Las necesidades de la información y los sistemas de información relacionados deben ser vueltos a valorar cuando cambien los objetivos o cuando identifique deficiencias en la presencia de los reportes.
- ✓ Se deben establecer y desempeñar procedimientos de seguimiento para asegurar que ocurra el cambio a las acciones apropiadas.
- ✓ La administración debe valorar periódicamente la efectividad del control en su organización y comunicar resultados a aquellos frente a los cuales es responsable (pp.23-24).

Por lo anterior, se concluye que entre los elementos interrelacionados con el control interno se encuentran conformados por los siguientes: propósito que se refiere al establecimiento de objetivos, metas y planes que deberán crearse en concordancia con la razón de ser de la empresa, y que estos a su vez sean comunicados a todo el personal, para que mediante el trabajo conjunto se logre cumplir con los mismos; otro de los elementos es el compromiso, básicamente se relaciona con la ética y valores que el personal debe poseer, y que además deben tener conocimiento de su existencia para que actúen en conformidad con aquellos; el tercer elemento es la capacidad, describe las habilidades que debe poseer el personal, de manera que pueda ser capaz de facilitar la información de la empresa en el momento que está sea requerida y finalmente el cuarto elemento monitoreo y aprendizaje que tiene que ver con el control existente, comprende desde la verificación de objetivos, su cumplimiento, el desarrollo de las actividades hasta el cambio que debe hacerse en cada uno de los procedimientos ejecutados dentro de la empresa.

2.2.13. Principios de Control Interno.

Trigueros Pina, (2012) al referirse a los principios de control interno, afirma:

La denominación basada en principios ya es de carácter técnico. Su principal sinónimo es la estructura conceptual y de hecho corresponde a un entendimiento del control interno en términos de sistemas que está relacionado con elementos, relaciones, procesos, objetivos.

La incorporación de principios de control interno dentro de una organización se ha convertido en un asunto prioritario. Mediante un análisis de criterios y estructuras conceptuales más importantes permite señalar siete principios de control interno:

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

1. Segregación de Funciones.

Es posiblemente, el más antiguo y aceptado de manera general, si bien su entendimiento tiene distintos matices, los cuales han ido cambiando a medida en que ha evolucionado el control interno. En la actualidad tiene dos connotaciones particularmente importantes:

- a) **Segregación de las Funciones Relacionadas con los Distintos Roles Vinculados con el Control Interno:** diseño, implementación, mejoramiento, evolución, auditoría. O si se quiere expresar de una mejor manera: los papeles que desempeñan directivos (administradores) principales, personal de apoyo. El principio es el que técnicamente se le conoce como: la diferenciación fundamental en las funciones/ roles en la búsqueda de objetivos compartidos.
- b) **Por Niveles:** conlleva diferenciar las funciones de control interno según el nivel organizacional, o mejor aún diferenciar entre controles contables y administrativos, sistemas de control interno a las transacciones con partes relacionadas.

El entendimiento más antiguo de la 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.

2. Autocontrol.

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

El autocontrol ha sido interpretado de manera equivocada, como el supuesto de que cada quien es capaz de controlarse a sí mismo y puede actuar con su propio criterio. Ello corresponde a lo menos parecido al control dado que éste, entendido como poder, requiere que todos los componentes del sistema se orienten hacia el logro eficaz de objetivos compartidos.

Debe hacerse una precisión importante: es necesario diferenciar entre autocontrol y autovaloración del control, un conjunto de herramientas de trabajo a través de las cuáles facilite que el personal de una organización haga su propia valoración del control y traduzca en informes y acciones relacionadas con el funcionamiento de la organización.

3. Desde arriba – hacia – abajo.

El control interno es una presión o influencia ejercida por los máximos niveles administrativos desde arriba hacia abajo. Ningún control interno puede funcionar desde abajo hacia arriba, esto es, un empleado de nivel bajo no puede controlar a directivos principales.

La forma más primitiva de este principio se denominó autorización: las transacciones pueden ser autorizadas y ejecutadas por personas que actúan dentro del rango de autoridad.

Pero este principio se mantiene, ahora en forma ampliada: las transacciones, los eventos y las condiciones tienen que ser autorizadas y

ejecutadas por personas que actúan entre el rango de autoridad y con seguimiento estricto del debido proceso.

A partir del enfoque de procesos y con uso intensivo de tecnologías de la información, las autorizaciones se convierten en simples password (claves para autorizaciones de acceso).

En una perspectiva estratégica, la presión proveniente desde lo alto señala diversos aspectos entre los cuales se destacan:

- ✓ Los procesos de mayor nivel (macro procesos) abarcan los procesos de menor nivel (subprocesos, tareas, actividades);
- ✓ El direccionamiento proviene de la alta gerencia (visión, misión) y se traslada a la acción por mecanismos operativos que es preciso alinear; y,
- ✓ El tono desde lo alto es, fundamentalmente de carácter ético que se convierte en algo de forzoso cumplimiento vía estrategias, planes, o en última instancia, por mecanismos de carácter legal.

4. Costo menor que beneficio.

Este 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.

Este principio lleva implícito entender que el control interno es un proceso o un sistema. Como proceso se inserta dentro del sistema organizacional y se hace parte de la cadena de valor del negocio. En otras palabras, hace parte del ciclo financiero de agregación de valor para el accionista.

Para que un sistema de control interno aporte valor, el beneficio que genera tiene que ser sustancialmente mayor que el costo que conlleva.

5. Eficacia

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

La eficacia del control interno depende directamente del logro de objetivos que tiene el sistema: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros, cumplimiento de normas y obligaciones, salvaguarda de activos, direccionamiento estratégico.

En resumen el sistema de control interno depende de los resultados que sea capaz de ofrecer.

6. 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.

7. Documentación.

Toda la información relacionada con el control interno debe estar debidamente documentada, de manera que pueda ser analizada por cualquier interesado, ya se trate de la administración, o de los reguladores derivados de las acciones de supervisión, inspección vigilancia y control.

La documentación hace referencia a toda la información sobre el control interno, incluidos el criterio de control, el diseño seleccionado y acciones emprendidas (pp.43-48).

2.2.14. Los Sistemas y la Empresa.

Rodríguez Valencia, (2009) al referirse a los sistemas y la empresa, afirma que:

Un sistema se encuentra en interacción continua con su medio, logra un estado estable o de equilibrio dinámico y conserva su capacidad de trabajo o de transformación de energía.

La empresa es un sistema social, con una estructura dinámica con los sistemas que forman su entorno: clientes, proveedores, competidores de gobierno, etc. En su conjunto la empresa es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir tanto los objetivos del todo como los individuales de los elementos participantes. La empresa como sistema forma a su vez, un entorno condicionante de los subsistemas y elementos que se integran en él.

Por ejemplo la organización recibe insumos del medio, de forma de personal, material, dinero e información; transforma los insumos en bienes o servicios, y proporciona la recompensa suficiente a los miembros de la empresa para mantener su participación (pp.9-10).

Santilla González, (2001), refiriéndose al mismo tema, señala:

Un sistema es un conjunto organizado de las partes que integran una estructura, regularmente interactuantes e interdependientes, que se concatenan para la consecución de un propósito u objetivo determinado.

Un sistema de control como tal se constituye en una fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de cuatro fases que son: planeación, organización, dirección de recursos y control, éstas se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad.

De la definición señalada se desprende que no debe considerarse un sistema de control como una fase aislada del proceso administrativo e institucional. No se puede concebir una buena planeación, ni una organización eficiente, ni captar recursos (humanos, materiales y financieros), con una administración sin control.

Un sistema de control interno, es una fase que forma parte del proceso administrativo y, a su vez, forma parte de la empresa.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, se concluye que los sistemas y la empresa están interrelacionados, puesto que una empresa como tal se constituye en un sistema, y la vez, está formada por subsistemas, siendo éstos considerados como el conjunto de procesos que se desarrollan para cumplir con los objetivos institucionales; de manera que un subsistema puede estar relacionado con el talento humano, los recursos financieros, recursos materiales y recursos técnicos conllevando a que la organización se transforme en un sistema total en donde las actividades y procedimientos se apliquen de manera ordenada y de acuerdo con lo planificado por la dirección.

2.2.15. Evaluación del Sistema de Control Interno.

Peña Gutierrez, (2008) al hablar sobre la evaluación del sistema de control interno, afirma que:

La evaluación del sistema de control interno se lleva a cabo mediante las denominadas pruebas de cumplimiento, a través de las cuales el auditor satisface:

- De la existencia del propio sistema de control interno.
- De su eficacia, es decir, de que los mecanismos de control instalados cumplen con la finalidad para la que fueron diseñadas.
- De su continuidad, esto es, que se encuentran funcionando y que lo hacen correctamente.

Las pruebas de cumplimiento son de diversa naturaleza, y se diseñan en función de cada caso concreto, no obstante la mayoría de ellas pertenecen a algunas de las siguientes clases:

- Observación Directa: El auditor observa el procedimiento, su eficacia y que el mismo se encuentra en funcionamiento.

- Confirmación oral del desarrollo de un procedimiento verificado por el auditor.
- Existencia de materiales utilizados (documentos prenumerados).
- Observación a posteriori de las transacciones, rehaciendo el circuito seguido por la documentación origen que la genera.
- Introducir un documento en el circuito y observar si se van cumpliendo las fases, trámites y autorizaciones señaladas en el procedimiento de su origen hasta el registro contable.
- Analizar el sistema informático para asegurarse de su correcto funcionamiento.
- Analizar la competencia de que las personas tienen a su cargo las distintas áreas de su empresa.

Una vez realizada la evaluación del sistema de control interno de cada una de las áreas en las que piensa dividir el trabajo de auditoría, el auditor deberá concluir sobre su fiabilidad y determinará, tanto las áreas más relevantes como el alcance, la naturaleza y el momento de realización de otro tipo de pruebas, denominadas sustantivas, destinadas a satisfacerse de la fiabilidad del contenido de las cuentas anuales (p.97).

Por lo mencionado anteriormente, se puede concluir que, una vez que un sistema de control interno haya sido establecido, éste debe ser evaluado, para comprobar si efectivamente se está cumpliendo con el fin para el cual fue diseñado. Para proceder ha dicha evaluación se utilizan las denominadas pruebas de cumplimiento, específicamente la técnica de la obseración directa, que es aplicada a los diferentes procedimientos.

2.2.16. Gestión.

Blanco Luna, (2012) al hablar de gestión, afirma:

Gestión es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permiten el seguimiento

de los resultados obtenidos. En el desarrollo de la dirección empresarial cada día adquiere más importancia el enfoque de la administración estratégica como elemento clave para el éxito de una empresa. (p.394)

Maldonado, (2011) al referirse a la Gestión, indica:

Gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental, que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. (p.18)

En síntesis, la gestión es la manera en como los altos directivos llevan a cabo el manejo de una entidad, es decir tiene que ver directamente con la parte estratégica de la organización, todo lo referente a la implantación de objetivos, metas políticas, procedimientos que ayudarán a dirigir correctamente una institución, de manera que pueda facilitar la información que los usuarios internos y externos requieran. El control de gestión es una herramienta importante para determinar si los objetivos y metas establecidas por la dirección, se estén cumpliendo en conformidad con lo establecido por la misma, de manera que a través del control de gestión se pueda alcanzar el éxito en una empresa.

2.2.17. Objetivos del Control de Gestión.

Blanco Luna, (2012) al referirse a los objetivos del control de gestión, afirma que:

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se puede señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.

- Comprobar la confiabilidad de la información y los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de la operación y la eficacia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos (p. 403).

Se puede inferir que la finalidad del control de gestión es proveer a la organización de información veraz, a través del establecimiento de políticas, normas y procedimientos dentro de todas las áreas de la organización, de manera que se pueda tener un adecuado desarrollo de las actividades de la entidad.

2.2.18. Funciones del Control de Gestión.

Peña Gutiérrez, (2008) refiriéndose a las funciones del control de gestión, dice:

Las funciones del control de gestión son las siguientes:

- **Función de Programación:** consiste en establecer los planes y objetivos tanto a largo plazo (estratégicos) como a corto plazo (operativos o presupuestarios). Constituye el punto de partida del control de gestión.
- **Función de Control:** trata de evaluar los resultados alcanzados y compararlos con los previstos y presupuestados con vistas a tomar las medidas oportunas para corregir las desviaciones existentes.
- **Función Correctora:** Implementa aquellas medidas tendientes a corregir las desviaciones existentes o a actualizar, en función de situaciones internas a la empresa o externas a la misma (conyuntura económica general, del sector del mercado, etc.), los objetivos y los medios inicialmente programados.
- **Función de Cordinación:** es ejecutada directamente por la propia dirección o por la unidad funcional previamente designada. Esta función es necesaria por el hecho de que las funciones de programación estratégica y operativa, así como las funciones de control y correctora son desarrolladas por las personas distintas a las que es necesario cordinar (p.98).

2.2.19. Los Instrumentos del Control de Gestión.

Peña Gutiérrez, (2008) afirma:

Los instrumentos del control de gestión:

- El sistema de información contable interno, ya que su implantación va a permitir dividir la empresa en centros de responsabilidad, secciones o departamentos, canalizadores de los distintos tipos de costes.
- El propio sistema contable externo.
- Los presupuestos, tanto el estratégico a largo plazo, como el operativo o a corto plazo.
- Las desviaciones.
- Otros informes elaborados por la gerencia (p.99).

2.2.20. Riesgo de Auditoría.

Peña Gutiérrez, (2008) al hablar sobre el riesgo de auditoría, afirma:

El riesgo que resulta de los estados contables contengan errores u omisiones significativos en su conjunto, no detectados o evitados por los sistemas de control de la entidad ni por el propio proceso de auditoría.

El riesgo asociado a cada componente de los estados financieros viene determinado por diversas circunstancias y factores de tipo cuantitativo y cualitativo:

Factores cualitativos:

- Efectividad de los controles internos vigentes.
- Complejidad de los procedimientos contables.
- Características del negocio: tipos de operaciones y naturaleza de los productos y servicios.

- Conyuntura económica general.
- Naturaleza de la partida analizada.
- Organización del ente a auditar.
- Cantidad y calidad del personal.
- Integridad de la gerencia.
- Cambios en los procedimientos contables.
- Conocimiento del cliente.

Factores Cuantitativos:

- Significatividad o importancia relativa de la partida a auditar respecto del conjunto de los estados contables.
- Volumen de transacciones realizadas por la entidad a auditar (pp.42-43)

Por lo anterior, se concluye que el riesgo de auditoría resulta ser aquel que no puede ser detectado incluso en los procesos de auditoría, debido a varios factores, que como se señaló pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo, es decir, por la actividad propia de la empresa, o a su vez, por la magnitud de transacciones a realizar debido a la complejidad del negocio.

2.2.21. Composición del Riesgo de Auditoría.

Peña Gutiérrez, (2008) al referirse a la composición del riesgo de auditoría, afirma:

El riesgo global de la auditoría cabe descomponerlo en:

- Riesgo inherente.
- Riesgo de control.
- Riesgo de detección.

1. Riesgo Inherente: Es el riesgo de que ocurran errores significativos en la información contable independiente de la existencia de los sistemas de control.

El riesgo inherente afecta a la extensión del trabajo de la auditoría, por ello a mayor riesgo inherente deberá existir una mayor cantidad de pruebas para satisfacerse de determinadas afirmaciones, transacciones o acontecimientos afectados por el riesgo.

2. Riesgo de Control: El riesgo de que el sistema de control interno del cliente no prevenga, detecte o corrija dichos errores. Este tipo de riesgo se evalúa mediante el conocimiento y comprobación, a través de pruebas de cumplimiento, del sistema de control interno.

3. Riesgo de Detección: Es el riesgo de que un error u omisión significativo existente no sea detectado, por último, por el propio proceso de auditoría. El nivel de riesgo de no detección está directamente relacionado con los procedimientos de la auditoría a:

- La ineficacia de los procedimientos de la auditoría aplicados.
- La inadecuada aplicación de dichos procedimientos.
- Al deficiente alcance y oportunidad de los procedimientos seleccionados.
- A la inapropiada interpretación del resultado de los procedimientos (pp.43-44).

Por lo anterior, se puede concluir que el riesgo de auditoría se clasifica en tres tipos, *el riesgo inherente* que surge de la propia actividad de la empresa, es decir, dichos riesgos provienen de la propia información financiera; mientras que *el riesgo de control* surge de la ineficiencia del sistema de control interno, y por último *el riesgo de detección* se presenta en la realización de una auditoría, es decir, por la inadecuada aplicación de la misma, o la inadecuada interpretación de resultados.

2.2.22. Proceso.

Pérez Fernández, (2010) al hablar de un proceso, menciona: “Entendemos como un proceso al conjunto de tareas o actividades necesarias para la obtención de un resultado, siendo de esta manera un conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo en común” (p.52).

Lerma, (2012) al referirse a un proceso, afirma que:

Los procesos son actividades secuenciadas reiteradamente, realizadas con uno o varios propósitos específicos, que requieren de insumos o de entradas y de recursos para generar resultados o salidas. Los procesos tienen una estrecha relación con la misión y el cumplimiento de los objetivos de la organización. (p.59).

Se puede concluir, que un proceso conlleva al desarrollo de una serie de actividades que serán ejecutadas en conformidad con los objetivos institucionales con el fin de obtener un determinado producto y satisfacer las necesidades del cliente.

2.2.23. Factores De Un Proceso.

Pérez Fernández, (2010) al referirse a los factores de un proceso, afirma que:

Los factores de un proceso son los siguientes:

- 1. Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellos con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.
- 2. Materiales:** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de Gestión de Proveedores.
- 3. Recursos Físicos:** Instalaciones, maquinaria, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso e mantenimiento de la infraestructura.
- 4. Métodos de Planificación del Proceso:** Método de trabajo, procedimiento, hoja de procesos, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso.
- Producto del proceso.
- La satisfacción del cliente.

5. Medio Ambiente: Un proceso está bajo el control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una auténtica gestión de la calidad (págs.57-58).

De acuerdo con lo anterior, los factores de un proceso son cinco: el primer factor se refiere a las personas que se constituyen en el factor esencial, por lo que se requiere de capacitación continua para el desarrollo de sus habilidades y competencias; otro de los factores importantes son los materiales y a la vez sus proveedores porque de ellos dependerá la calidad de los productos o servicios que se entregan; posteriormente es de singular importancia la infraestructura que debe ser la más adecuada posible para el correcto desarrollo de cada uno de los procesos; finalmente, debe existir un adecuado medio ambiente que contribuya al óptimo desarrollo de los procesos.

2.2.24. Planeación.

Lerma, (2012) al referirse a la planeación, afirma:

En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado.

También se puede afirmar que planear consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección , análisis y entendimiento de la información.

La acción planear está intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado; estos términos van de la mano debido a que planear es más que una actividad común; el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se

pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico.

Chiavenato, (2011) al hablar de planeación, afirma que:

Planeación es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. La planeación es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (p.72).

De acuerdo con lo anterior se concluye que la planeación es un conjunto de pasos que serán desarrollados de manera paulatina, y que su ejecución permitirá alcanzar el cumplimiento de los objetivos que han sido determinados, se considera también como la capacidad de prever acontecimientos futuros que conllevan a formular estrategias considerando los respectivos riesgos, y permitiendo que se alcancen los objetivos en un determinado lapso de tiempo.

2.2.25. Misión.

Chiavenato, (2011) al referirse a la misión, afirma que:

Misión significa, literalmente, deber, obligación, trabajo que se desempeñará. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la organización?. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

1. La razón de ser de la organización.

2. El papel de la organización en la sociedad.
3. La naturaleza del negocio de la organización.
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro (p.73).

Lerma, (2012) al referirse a la misión, dice: “La misión es un elemento crucial para el desarrollo de los planes y que éstos conduzcan a donde se quiere llegar, es decir, se puede definir a la misión como la razón de ser de la organización”.

En concordancia con lo anterior se concluye que la misión expresa el propósito de la empresa, el para qué fue creada, está establecida dentro de un período en cual se cumplirá con los objetivos de su creación, además ésta debe reflejar el interés por la sociedad más que por ofertar sus productos.

2.2.26. Visión.

Chiavenato, (2011) al hablar de la visión, afirma:

Visión significa literalmente una imagen. La visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación del por qué todos se levantan todos los días, y dedican su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios (p.77).

Lerma, (2012) al referirse a la visión, menciona:

La visión es la perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del período que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad (p.39).

Por último, se puede mencionar que la visión es la manera en cómo se ve reflejada la organización en el futuro, da respuesta al por qué del trabajo y esfuerzo realizado día a día, es decir la visión es aquella imagen soñada que se desea alcanzar en un cierto período de tiempo.

2.2.27. Principios y Valores.

Chiavenato, I., (2011) al hablar de principios y valores, menciona:

Los principios y valores constituyen un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y a las virtudes apreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente.

Lerma, (2012) al referirse a principios y valores, afirma que: “Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano” (p.28).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se puede concluir que los principios y valores deben constituirse en una parte esencial de la organización, para el buen manejo de las operaciones institucionales, de manera que éstos sean una guía para las generaciones futuras, y que mediante un buen accionar por parte del personal se alcancen los objetivos planteados.

2.2.28. Objetivos.

Chiavenato, (2011) al hablar de objetivos, menciona:

La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida que estén asociados a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo. El objetivo organizacional es una

situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, éste deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En ese sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

Lerma, (2012) al referirse a los objetivos institucionales, menciona:

Los objetivos son los resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos no tratan con ideales, intenciones, ni abstracciones no cuantificables, sino que se expresan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debe ser alcanzable (factible), cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un período de tiempo y quedar registrado por escrito.

Por lo anterior, se concluye que los objetivos son creados en concordancia con la misión y visión, específicamente no son algo tangible sino más bien aquello que la empresa desea alcanzar en un futuro, éstos deben ser alcanzables, medibles y comprensibles para la institución; en el momento en que éstos han sido alcanzados dejan de ser objetivos porque ya han sido cumplidos.

2.3. IDEA A DEFENDER.

2.3.1. Idea a Defender.

El diseño de un sistema de control interno aplicado a los diferentes procesos de la empresa Grupo Montalvo, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, permite el logro de una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones administrativas y de producción; y, garantiza la confiabilidad y oportunidad de la información.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.1. Investigación de Campo.

Bernal Torres, (2006) al referirse a la investigación de campo, describe: “La investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas” (p.96).

Consecuentemente la empresa se convirtió en una fuente de información indispensable para recolectar la información y procesarla, haciéndose imprescindible la aplicación de la investigación de campo, puesto que se realizó en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno y se pudo detectar los problemas y falencias presentadas, que conllevó al desarrollo de ciertos procesos de control en las diferentes áreas de la empresa.

3.1.2. Investigación Bibliográfica – Documental.

Bernal Torres, (2006) señala: “La investigación bibliográfica documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o el estado actual del conocimiento respecto al tema del objeto de estudio” (p.99).

Con base en esta técnica de investigación se pudo recolectar la siguiente información, que fue de gran ayuda para el presente trabajo de investigación:

- Información documental legal, la que ayudó a verificar que el desarrollo de las actividades realizadas sean las apropiadas, detectándose la ausencia de un reglamento de control interno, herramienta que resulta esencial para el manejo de las actividades y conducta del personal que labora en la fábrica.
- Documentación financiera que está relacionada directamente con los estados de situación financiera, estado de resultados, e informes financieros que son elaborados por el área de contabilidad.

- Documentación laboral, se tuvo acceso a las nóminas, registros de entrada y salida en el IESS; y,
- Comprobantes relacionados con los ingresos y egresos registrados por la empresa.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Los tipos de investigación que se utilizaron, están acorde al trabajo realizado y a la naturaleza propia de la investigación, de manera que la información obtenida ayudó a alcanzar los resultados planificados.

3.2.1. Investigación Descriptiva.

Bernal Torres, (2006) al referirse a la investigación descriptiva, menciona:

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados en trabajos y estudios de carácter eminentes, en tales estudios se muestran, narran, reseñan e identifican, hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etc. Pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etc. (p.112).

Mediante la aplicación de la investigación descriptiva se pudo conocer a ciencia cierta el desarrollo de las actividades y funciones ejecutadas dentro de la empresa, para lo que se realizó un análisis minucioso de los diferentes problemas detectados que conllevaron a obtener información que sirvió de base para la elaboración y descripción de las funciones a realizar por el personal de las diferentes áreas, y el orden de los procedimientos de las actividades que se llevan a cabo.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para la presente investigación se tomó en cuenta a toda la población que labora en la empresa Grupo Montalvo, debido a que el número de personal no supera a cien personas y por tanto no es necesario tomar una muestra.

Dicho personal se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla No. 01
Población de la Empresa Grupo Montalvo.

PERSONAL	N°	%	ACTIVIDAD
Administrativo y Financiero	5	19%	<ul style="list-style-type: none"> • Ricardo Montalvo • Verónica Dávila • Héctor Quinatoa • Sandra Criollo • Carolina Gavilanes
Operativo	22	81%	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Personal • Bodeguero • Inyectores (9) • Empacadores y refileadores (9) • Chofer • Guardia de Seguridad
TOTAL	27	100%	

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa “Grupo Montalvo”

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

3.4.1. Métodos de Investigación.

3.4.1.1. Método Inductivo.

Bernal Torres, (2006) al hablar de método inductivo, afirma que:

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (p.56).

Se aplicó el método inductivo a partir de la observación y procesamiento de datos registrados de las actividades desarrolladas dentro de la empresa, pudiendo de esta manera establecer una fundamentación teórica de ciertos autores, y formulando criterios

propios en base a lo anterior, de manera que se pueda llegar a verificar la idea a defender.

3.4.1.2. Método Analítico.

Bernal Torres, (2006) al hablar de método analítico, afirma: “Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (p.56).

Mediante la aplicación del método analítico se pudo realizar un examen minucioso y detallado de cada una de las actividades desarrolladas por los distintos departamentos, de manera que se logró detectar las diferentes falencias que la institución presenta por falta de un Sistema de Control Interno, estableciendo de esta manera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

3.4.1.3. Método Cuantitativo – Cualitativo.

Bernal Torres, (2006) al referirse al método cualitativo – cuantitativo, afirma:

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar los resultados.

El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (p.57).

La aplicación del método cuantitativo fue imprescindible para la realización del presente trabajo de investigación, éste se aplicó en la elaboración de gráficos porcentuales que ayudaron a ilustrar y comparar las respuestas de los cuestionarios de control interno determinando el nivel de riesgo y confianza del control interno que posee la empresa, por el propio desarrollo de sus actividades.

Mediante la aplicación del método cualitativo se pudo analizar las cualidades del personal que labora en la empresa, es decir, se determinó que un cierto porcentaje de empleados tanto del área administrativa, financiera, así como del área operativa, no cuentan con la experiencia o conocimientos necesarios para el adecuado desarrollo de sus actividades, lo que ayudó a contrastar la información recogida en los diferentes cuestionarios aplicados.

3.4.2. Técnicas de Investigación.

3.4.2.1. Observación Directa.

Bernal Torres, (2006) al hablar de observación directa, dice que:

La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, por lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo (p.177).

La técnica de la observación directa permitió que se determinen los problemas que aquejan a la institución, pues se pudo verificar las debilidades de la empresa, para lo cual se utilizaron videos de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la empresa, dando una mayor credibilidad de la información que se requiere para poder desarrollar las posibles soluciones que la entidad necesita.

3.4.2.2. Entrevistas.

Bernal Torres, (2006) al referirse a la entrevista, dice:

Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma puede profundizarse la información de interés para el estudio (p.177).

Mediante la aplicación de esta técnica se obtuvo información más detallada y amplia; la entrevista fue aplicada al Gerente General de la empresa (uno de los propietarios de la

misma), de quien se obtuvo información relacionada con los inicios de la institución, el desarrollo de las actividades de producción, los principales proveedores con los que trabaja la institución, así como de sus clientes.

3.4.2.3. Cuestionario.

Bernal Torres, (2006) afirma: “Una de las técnicas de recolección de la información más usadas. El cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p.177).

Dentro del trabajo de investigación se utilizaron cuestionarios de control interno que fueron aplicados tanto al área administrativa – financiera, como al área de producción, con lo que se pudo obtener información relevante de las debilidades de afectan el buen funcionamiento de las actividades de la empresa; siendo éste un el punto de partida para el Diseño del Sistema de Control Interno, herramienta muy necesaria para la empresa y de la cual carece.

3.4.2.4. Encuestas.

Bernal Torres, (2006) afirma: “Es una técnica de recolección de información en donde se procede a interrogar de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información para la investigación” (p.179).

Para el desarrollo de la propuesta se utilizó encuestas que fueron aplicadas al área administrativa – financiera y de producción, con el objetivo de recabar información necesaria para el desarrollo del Diseño del Sistema de Control Interno de la Empresa Grupo Montalvo; determinando de esta manera los puntos débiles e imprescindibles existentes a causa de la ausencia de un adecuado control interno.

3.5. RESULTADOS.

3.5.1. Resultado de la Entrevista Aplicada al Gerente General de la Empresa Grupo Montalvo.

Investigador: Sandra Núñez.

Entrevista dirigida: Sr. Ricardo Montalvo – Gerente General de la Empresa Grupo Montalvo.

Objetivo: Conocer las fortalezas y debilidades de la Empresa Grupo Montalvo con el propósito de llevar a cabo el Diseño del Sistema de Control Interno que será aplicado a los diferentes procesos de la institución.

1. ¿A qué se dedica la empresa Grupo Montalvo?

La empresa Grupo Montalvo se dedica a la producción de plantas de calzado y productos afines.

2. ¿Cuál es la misión de la empresa?

La empresa no tiene establecida por escrito la misión.

3. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Al igual que la misión, tampoco se ha establecido por escrito la visión.

4. ¿La empresa ha establecido políticas de control interno tanto en el área administrativa – financiera, como en el área de producción?

No se han desarrollado políticas por escrito, solo contamos con la experiencia y conocimientos de nuestra administradora y contador, ellos son los que dirigen de alguna manera al personal.

5. ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural y funcional en el que se detalle claramente las diferentes áreas y las líneas jerárquicas?

La empresa no cuenta con ningún organigrama, sin embargo, pienso que el personal debe conocer los niveles jerárquicos de la empresa.

6. ¿Existe algún documento por escrito en el que se detalle las diferentes funciones y responsabilidades del personal que labora dentro de la institución?

No, por el momento no contamos con ese tipo de documentación, pero el personal es comunicado de las actividades que deben realizar.

7. ¿Existe algún documento por escrito, en el que se describa de manera detallada los diferentes procedimientos ejecutados tanto en el área administrativa – financiera como en el área de producción?

No, los procedimientos que se realizan tanto en administración y contabilidad son dirigidos ya sea por el contador o la administradora, y de igual manera en producción todos los procedimientos realizados son dirigidos por el jefe de producción quién tiene experiencia sobre la elaboración de suelas de calzado, pero no se ha establecido un documento en el que se detallen las diferentes actividades a realizarse en la empresa.

8. ¿Cómo se realiza el proceso de contratación de personal?

Bueno, se pone un anuncio en el periódico solicitando al personal requerido, luego se reciben carpetas, se analiza la mejor opción y se procede a la contratación; sin embargo, en la mayoría de casos, sobre todo en producción se contrata a personal conocido recomendado por algún miembro de la empresa sin necesidad de recepción de carpetas.

9. ¿Se capacita al personal de la institución?

No se ha resuelto capacitar al personal, eso es responsabilidad de cada persona.

10. ¿Bajo qué figura jurídica se constituyó la empresa?

A pesar de que la empresa debería ser una sociedad puesto que somos tres propietarios, actúa como persona natural, porque obtenemos mayores beneficios.

11. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?

Alrededor de veinte y siete personas, cinco personas laboran en el área administrativa financiera, veintiún personas en el área de producción.

12. ¿La empresa ha establecido un Sistema de Control Interno anteriormente?

No se ha contratado a una persona que se encargue del diseño de un Sistema de Control Interno.

13. ¿Cree usted que el Diseño de un Sistema de Control Interno ayudará a lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones administrativas y de producción garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?

Pienso que sí, porque a la empresa le hace falta un método de control que le ayude a dirigir el correcto desarrollo de las actividades de la empresa, y que ésta pueda ser más productiva y competitiva en el mercado, puesto que son muchas las necesidades de la empresa, por el mismo hecho de ser una empresa que recientemente ha iniciado sus actividades.

3.5.2. Resultados de las Encuestas Aplicadas al Personal del Área Administrativa y Financiera de la Empresa Grupo Montalvo.

Objetivo: Conocer los principales problemas y limitaciones del área administrativa y financiera para determinar las soluciones necesarias a través del Diseño de un Sistema de Control Interno.

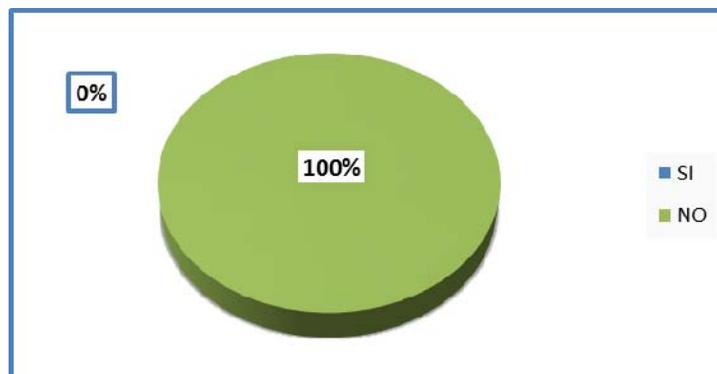
1. ¿La empresa Grupo Montalvo cuenta con un organigrama de tipo estructural o funcional que ayude a identificar las diferentes áreas y a definir con exactitud las líneas jerárquicas?

Tabla No. 02
Disponibilidad de organigrama de tipo estructural o funcional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 01: Disponibilidad de organigrama de tipo estructural o funcional



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

De acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas al personal del área administrativa – financiera, el 100% de los encuestados menciona que la empresa no cuenta con un organigrama de tipo estructural o funcional.

Interpretación:

La empresa Grupo Montalvo no cuenta con un organigrama que defina las áreas y líneas jerárquicas, de manera que el personal que labora en la organización desconoce las respectivas competencias organizacionales y por ende las obligaciones a ser cumplidas.

2. **¿Se tiene establecido algún documento por escrito en el cual se mencione de manera detallada los diferentes procedimientos a desarrollarse en lo referente a las operaciones contables y administrativas?**

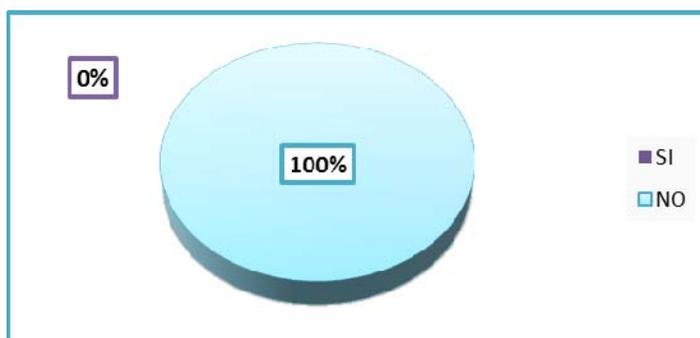
Tabla No. 03
Disponibilidad de Manual de procedimientos contables y administrativos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 02: Disponibilidad de Manual de procedimientos contables y administrativos



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

De conformidad con los resultados obtenidos, en las encuestas realizadas se determinó que el 100% del personal del área administrativa – financiera concuerda sobre la falta de un manual de procedimientos.

Interpretación:

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos en el que se especifique el desarrollo de cada una de las actividades a realizarse dentro del área administrativa – financiera, de manera que el personal desconoce el funcionamiento interno de la empresa, provocando la ineficiencia en cuanto a la coordinación de actividades e incumplimiento de objetivos.

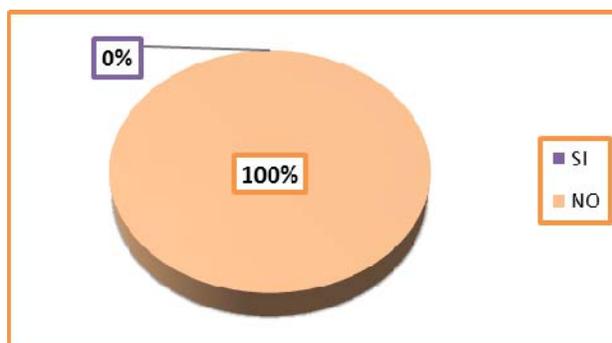
3. ¿La empresa dispone de un sistema contable que le ayude a desarrollar de manera eficaz y eficiente las diferentes operaciones a realizar, de manera que se obtenga información veraz y oportuna?

Tabla No. 04
Existencia de un Sistema Contable

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 03: Existencia de un Sistema Contable



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 100% del personal del área administrativa – financiera, menciona que la empresa no cuenta con un sistema contable eficiente para el desarrollo de las actividades diarias.

Interpretación:

La empresa Grupo Montalvo no ha implementado un sistema contable efectivo para el desarrollo de las diferentes actividades contables – financieras, las operaciones son manejadas únicamente en Excel, y por tanto la información contable no es entregada a tiempo y no existe un respaldo adecuado de la misma; por tanto es necesario que la empresa adquiera un sistema contable que contribuya a mantener un adecuado control en el desarrollo de las negociaciones comerciales, financieras y de producción, y un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

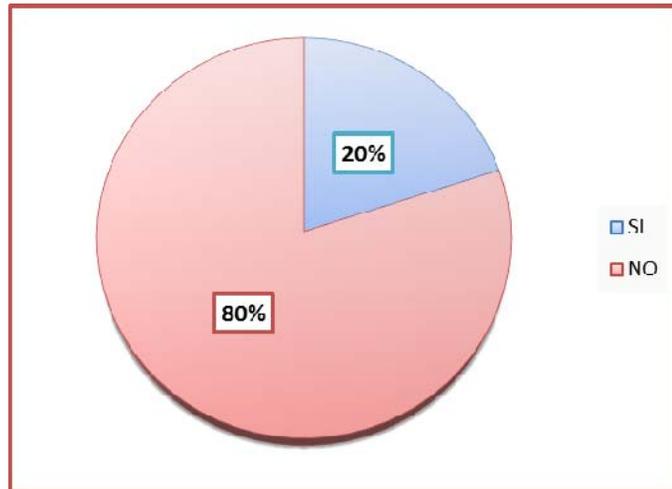
4. ¿La empresa dispone de un plan de cuentas que esté acorde con la actividad económica desarrollada?

Tabla No. 05
Disponibilidad de un Plan de Cuentas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 04: Disponibilidad de un Plan de Cuentas



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

Un 20% de los encuestados respondieron que el Grupo Montalvo si cuenta con un plan de cuentas; mientras que el 80% menciono que no trabajan con un plan de cuentas que se ajuste a la actividad económica de la empresa.

Interpretación:

El Grupo Montalvo no posee un plan de cuentas definido, solo se utilizan las cuentas que se consideran necesarias en las transacciones que se presentan en el transcurso del desarrollo del negocio; debido a la ausencia de esta herramienta esencial para la gestión presupuestaria eficaz se hace evidente el inadecuado registro de las operaciones contables y la falta de claridad en la interpretación de los informes financieros; por lo que resulta imprescindible la implementación de este instrumento, para que la empresa pueda elaborar la información financiera de acuerdo con los lineamientos y normativa existente para el efecto.

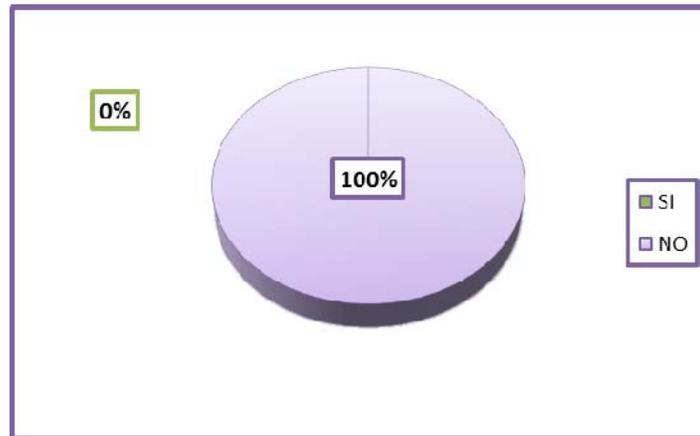
5. ¿Se han establecido políticas internas que contribuyan a la protección de los recursos materiales y económicos de la empresa?

Tabla No. 06
Existencia de Políticas Internas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 05: Existencia de Políticas Internas



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas respondieron que el área administrativa – financiera no posee políticas internas que contribuyan a la protección de los recursos con los que cuenta la empresa.

Interpretación:

Dentro del área administrativa – financiera no se han fijado políticas internas que guíen y regulen el accionar del personal y adicionalmente protejan los recursos financieros y económicos que posee la empresa; por tal motivo es necesario la implementación urgente de políticas internas que establezcan límites en la operación de las distintas actividades que llevan a cabo las personas encargadas del manejo de esta área.

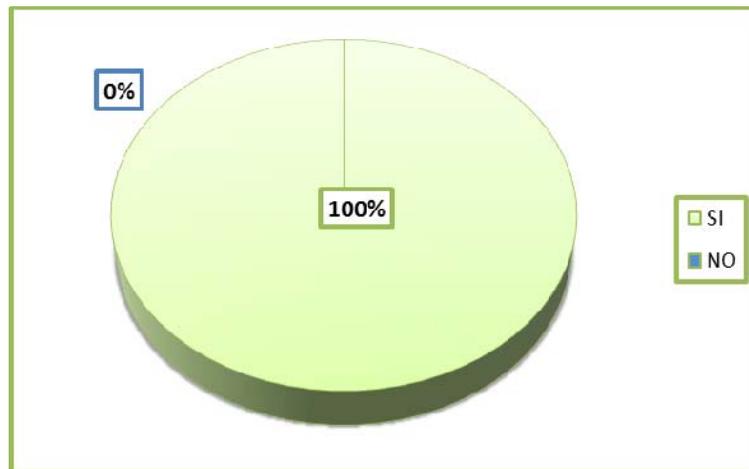
6. ¿Las actividades desarrolladas dentro del departamento de contabilidad se ejecutan en concordancia con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, leyes tributarias y normativa vigente que rige a la entidad?

Tabla No. 07
Ejecución de Actividades Contables de acuerdo con normativa legal existente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 06: Ejecución de Actividades Contables de acuerdo con normativa legal existente



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, el 100% del personal menciona que las actividades contables se llevan a cabo en concordancia con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, y demás normativa existente.

Interpretación:

La empresa lleva la información contable de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y la normativa vigente; esto es fundamental ya que permite que la empresa no se vea involucrada en problemas de carácter fiscal, o incluso en problemas internos como existencia de información poco real para la toma de decisiones empresariales.

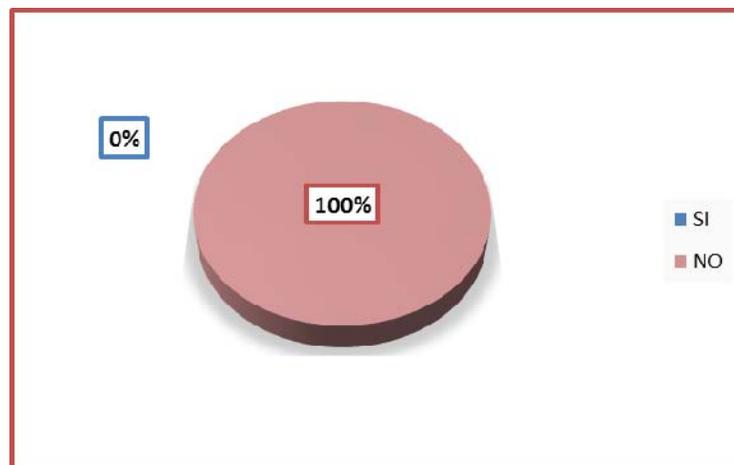
7. ¿La empresa cuenta con un documento por escrito en el cual se detallan las responsabilidades y funciones del área administrativa y financiera?

Tabla No. 08
Existencia de un Manual de Funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 07: Existencia de un Manual de Funciones



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

El 100% del personal del área administrativa financiera, menciona que no cuentan con un Manual que detalle las responsabilidades y funciones que cada uno de los empleados debe cumplir, solo se lo hace de manera verbal.

Interpretación:

El área administrativa – financiera no cuenta con un manual de funciones en el que se especifique las atribuciones y responsabilidades que debe cumplir todo el personal de acuerdo con su perfil profesional; es por esta razón que la empresa debe implementar un manual de funciones que le permita especificar las competencias profesionales que son requeridas en el área administrativa – financiera, delimitar las funciones correspondientes a cada uno de los cargos, siendo éste un instrumento orientador para el desarrollo de las labores del personal.

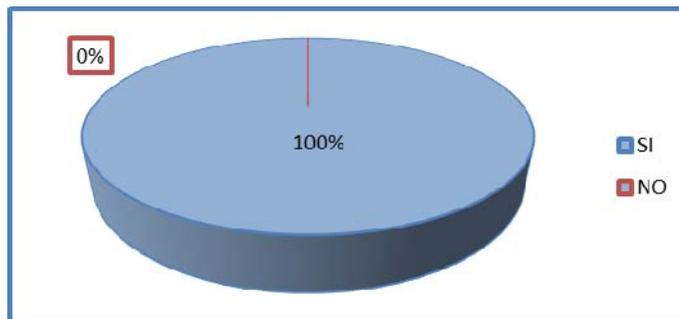
8. ¿Cuenta la empresa con los respectivos permisos ambientales para el desarrollo de las actividades industriales?

Tabla No. 09
Existencia de permisos ambientales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 08: Existencia de permisos ambientales



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

En concordancia con los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados del personal del área administrativa y financiera manifiestan que la empresa cuenta con los respectivos permisos ambientales para el desarrollo de sus actividades productivas.

Interpretación:

El Grupo Montalvo cuenta con todos los permisos de funcionamiento para el desarrollo de sus actividades, entre estos están los permisos ambientales; es necesario mencionar que esta entidad se preocupa por el medio ambiente, por lo que ha adoptado medidas para reducir la contaminación, procurando el reciclaje de los materiales utilizados para la fabricación de sus productos.

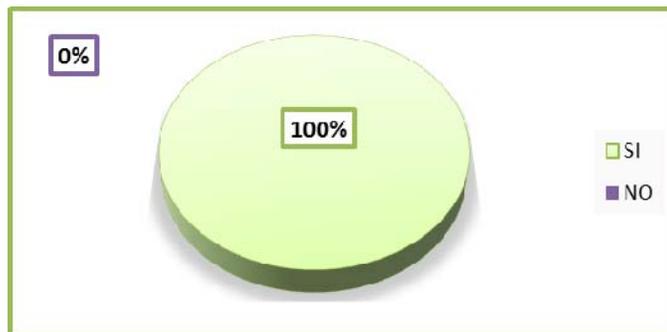
9. ¿Cree usted que es necesario que se proceda al Diseño de un Sistema de Control Interno para lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones administrativas garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?

Tabla No. 10
Necesidad de un Sistema de Control Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 09: Necesidad de un Sistema de Control Interno



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

El 100% de los encuestados respondieron que están de acuerdo que se proceda con la elaboración de un Diseño de Control Interno para la Empresa Grupo Montalvo, para que ésta pueda eliminar algunos de los problemas presentados en la actualidad.

Interpretación:

Actualmente la Empresa Grupo Montalvo carece de un Sistema de Control Interno que garantice la eficiencia, eficacia y transparencia en el desarrollo de las actividades administrativas, por tanto se considera necesario la creación de este instrumento de control, porque la empresa podrá obtener información correcta y segura, salvaguardar sus activos y finalmente obtener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.

3.5.3. Resultados de las encuestas aplicadas al personal del área de producción de la empresa Grupo Montalvo.

Objetivo: Determinar las fortalezas y debilidades que se presentan dentro del área de producción tendientes a Diseñar el Sistema de Control que ayudará a contrarrestar los problemas que afectan a la empresa.

1. **¿Se han fijado políticas por escrito que contribuyan al desarrollo adecuado de las actividades realizadas dentro del área de producción?**

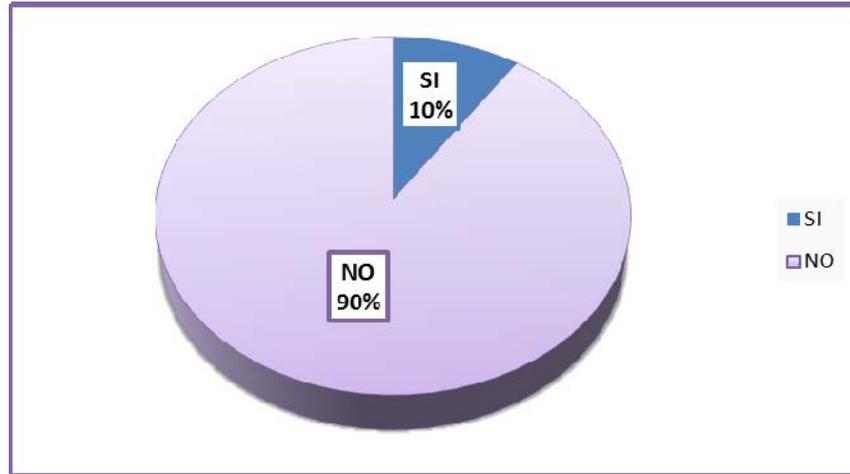
Tabla No. 11
Existencia de políticas dentro del área de producción

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	10%
NO	19	90%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 10: Existencia de políticas dentro del área de producción



Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

De acuerdo al resultado de las encuestas aplicadas dentro del área de producción, el 10% de los encuestados respondieron que si existen políticas por escrito para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 90% de las personas encuestadas respondieron que no se han formulado políticas por escrito para ésta área.

Interpretación:

El área de producción no cuenta con políticas por escrito que contribuyan al desarrollo de sus actividades, solo se dictan instrucciones de manera verbal, lo cual dificulta que los empleados puedan desarrollar sus actividades industriales; por lo tanto es necesario destacar la importancia de la formulación de políticas y su aplicación dentro del área operativa, lo que ayudará a que la empresa obtenga mayor rentabilidad mediante la ejecución adecuada de las labores del personal.

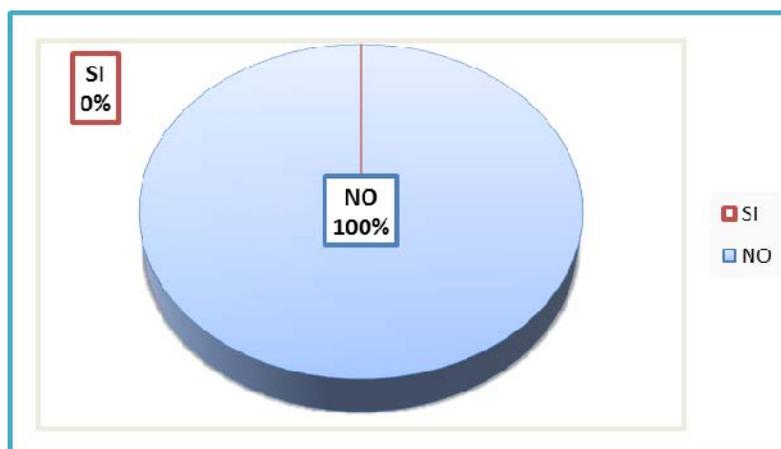
2. ¿Se ha establecido algún documento que describa el desarrollo de los procedimientos a seguir para la elaboración de los productos?

Tabla No. 12
Disponibilidad de un Manual de Procedimientos para la ejecución de las actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	21	100%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 11: Disponibilidad de un Manual de Procedimientos para la ejecución de las actividades



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

Mediante la aplicación de la encuesta dentro del área de producción se determinó que el 100% de los encuestados mencionan que no cuentan con un documento que describa el desarrollo de los procedimientos para la elaboración de los productos, de ahí la importancia de elaborar un Manual de Procedimientos que venga a suplir esta carencia

Interpretación:

El departamento de producción no cuenta con un manual de procedimientos en el que se detalle de manera secuencial y ordenada el desarrollo de las operaciones que deben ser realizadas con el propósito de obtener los productos terminados de calidad que serán entregados a los diferentes clientes de la empresa, ocasionando el inadecuado procesamiento de la materia prima utilizada dentro del proceso elaboración, por tanto se recomienda la implementación de un manual de procedimientos con la finalidad de optimizar los recursos de la empresas, evitando de esta manera la existencia de desperdicios en cuanto a tiempo y materiales.

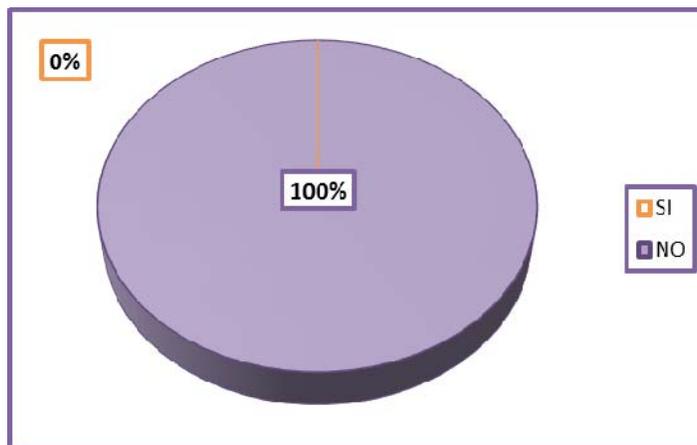
3. ¿Se tiene establecido algún documento por escrito que determine las actividades que serán desarrolladas por el personal del área de producción?

Tabla No. 13
Existencia de un Manual de Funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	21	100%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Existencia de un Manual de Funciones



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta se puede determinar que el 100% de las personas encuestadas, mencionan que no existe un documento por escrito que especifique las respectivas funciones y responsabilidades del personal que labora dentro de ésta área.

Interpretación:

Dentro del área de producción no se cuenta con un manual de funciones que permita determinar las respectivas funciones y responsabilidades del personal, por ende es necesario que se cree un manual de funciones en el que se detalle las labores a realizar de acuerdo al puesto de trabajo, se establezca el perfil profesional requerido para cada uno de los cargos establecidos, logrando un mayor desempeño en el desarrollo de las labores dentro de la empresa.

4. ¿Al personal de producción se les suministra el equipo de trabajo necesario para su protección y seguridad?

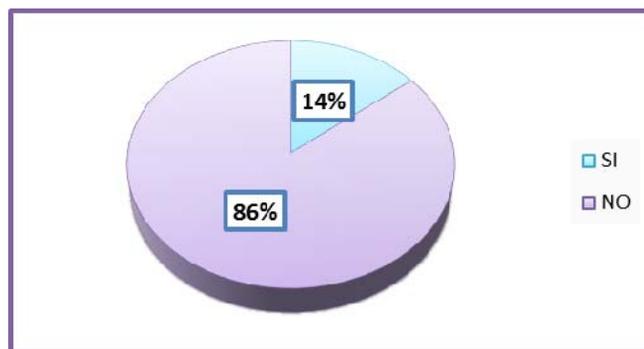
Tabla No. 14
Disponibilidad de Equipo de Trabajo para protección y seguridad del trabajador.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	86%
NO	3	14%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 13: Disponibilidad de Equipo de Trabajo para protección y seguridad del trabajador.



Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

Mediante la encuesta aplicada al personal de producción se pudo determinar que el 14% del personal respondió que la empresa no suministra el equipo de trabajo necesario para el desarrollo de las actividades de producción; mientras que el 86% respondió que la empresa provee del equipo de trabajo necesario para cumplimiento de sus labores y seguridad propia.

Interpretación:

La Administración de la Empresa está encargada de dotar al personal de producción de todas los implementos de trabajo y de seguridad necesarios para cumplir con las actividades de ésta área; estos implementos son suministrados al momento en el que el personal nuevo ingresa a prestar sus servicios en la fábrica, y éstos se les entrega nuevamente una vez que los mismos hayan sufrido desgaste por la actividad propia que realizan.

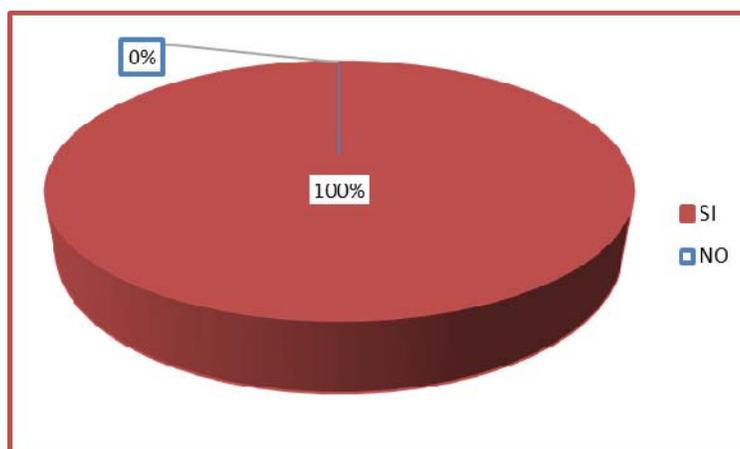
5. ¿Dentro del área de producción se ha determinado una adecuada señalética de manera que se precautele la seguridad de quienes laboran y visitan la fábrica?

Tabla No. 15
Disponibilidad de señalética

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 14: Disponibilidad de señalética



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

A través de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas se determinó que el 100% de las personas encuestadas mencionan que la empresa mantiene una adecuada señalética que contribuye a precautelar la seguridad del personal y demás personas que ingresan al área de producción.

Interpretación:

En el departamento de producción se ha establecido una adecuada señalética con el objetivo de precautelar sobre todo la seguridad de las personas que laboran dentro de la empresa, así como también de las personas que ingresan a ésta área como son los proveedores, clientes y terceras personas que cuentan con el permiso de ingreso, mediante el establecimiento de vías de evacuación, salidas de emergencia, y demás medidas de seguridad que la empresa ha considerado necesarias establecer, por lo tanto se ha capacitado en este sentido a los empleados para que conozcan el significado de las señales establecidas en la empresa.

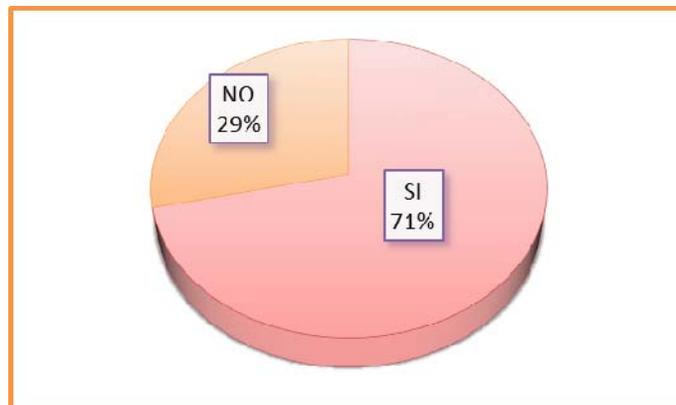
6. ¿Se da mantenimiento periódico y oportuno a la maquinaria con la que dispone y labora la empresa?

Tabla No. 16
Existencia de mantenimiento periódico y oportuno a la maquinaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	71%
NO	6	29%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 15: Existencia de mantenimiento periódico y oportuno a la maquinaria



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

Mediante la aplicación de las encuestas dirigidas al personal de producción se pudo determinar que el 71% de las personas encuestadas menciona que si se da mantenimiento periódico y oportuno a la maquinaria con la que se dispone; mientras que el 29% de los encuestados mencionaron que la maquinaria no recibe un adecuado mantenimiento.

Interpretación:

Al aplicar las encuestas se determinó que el 29% de los colaboradores del área de producción manifiestan que no se da un mantenimiento periódico a ciertas máquinas, esto se debe a que algunas de las ellas son nuevas y por tanto no necesitan un mantenimiento continuo, sino más bien una breve chequeo que es realizado por el proveedor cada tres meses durante un año; mientras que el 71% de las personas encuestadas respondieron que se da un adecuado y oportuno mantenimiento a la maquinaria con el objetivo de que la producción no de paralice y se dé cumplimiento oportuno a los pedidos solicitados por los clientes.

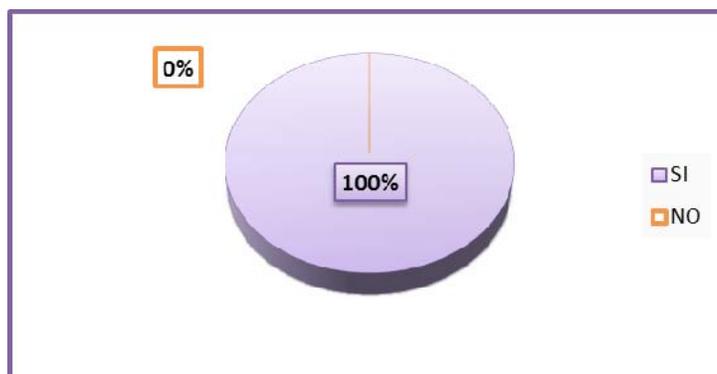
7. ¿Existe una persona responsable e independiente tanto del área administrativa – financiera como de producción que se encargue del manejo de bodega?

Tabla No. 17
Existencia de una persona responsable e independiente encargada del manejo de bodega.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 16: Existencia de una persona responsable e independiente encargada del manejo de bodega.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

Luego de la aplicación de la encuesta realizada al área de producción se determinó que el 100% de las personas encuestadas mencionan que en efecto si existe una persona responsable del manejo de bodega.

Interpretación:

En la actualidad la empresa cuenta con una persona responsable del manejo de bodega, esta decisión fue implementada recientemente debido a problemas en el inventario como extravíos de los productos, deterioro de los mismos, aparte del desconocimiento mismo del número de productos existentes en stock. El bodeguero es la persona que se encarga de recibir los productos terminados, mantener un el inventario de éstos, y de entregar los productos de acuerdo a los pedidos solicitados.

8. ¿Se suministra al personal las herramientas de trabajo necesarias para llevar a cabo sus respectivas actividades de manera que se pueda garantizar la elaboración de productos de calidad?

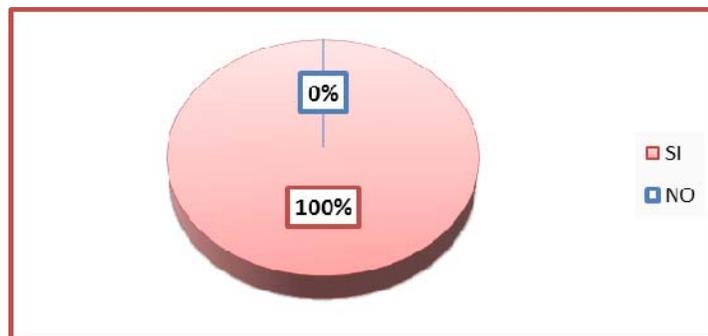
Tabla No. 18
Disponibilidad de herramientas de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 17: Disponibilidad de herramientas de trabajo



Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

De acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas aplicadas al personal del área de producción el 100% de los encuestados mencionan que la empresa suministra las herramientas de trabajo necesarias a su personal para que puedan llevar a cabo sus actividades de producción con total propiedad.

Interpretación:

El jefe de producción es el encargado de suministrar las herramientas que se consideran necesarias para el desarrollo de las actividades de producción, por lo tanto está bajo su responsabilidad el manejo de estas herramientas.

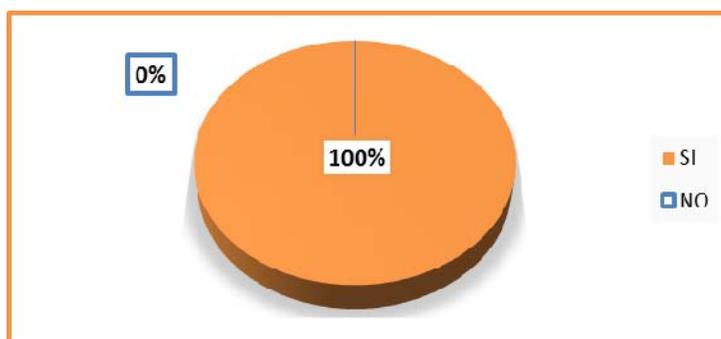
9. **¿Considera usted que sea necesario el Diseño de un Sistema de Control Interno que ayude a lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones de producción garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?**

Tabla No. 19
Necesidad de un Sistema de Control Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 18: Necesidad de un Sistema de Control Interno



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, el 100% de los encuestados están de acuerdo con que se diseñe un Sistema de Control Interno, para que la empresa tenga un adecuado control, sobre todo dentro del área de producción.

Interpretación:

La Empresa Grupo Montalvo carece de un Sistema de Control Interno, por lo que es necesario que se diseñe lo más rápidamente el mismo, de esta manera en el área de producción existiría un mayor control en lo que respecta a la ejecución de actividades que son el eje fundamental de la empresa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

4.1.1. Título.

Diseño de un Sistema de Control Interno Aplicado a los Diferentes Procesos de la Empresa Grupo Montalvo, de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.



4.1.2. Reseña Histórica.

El Grupo Montalvo es una empresa dedicada a la producción y comercialización de suelas de calzado y productos afines.

La empresa inició con el desarrollo de sus actividades en el año de 1990 en nuestro país vecino Perú de donde son oriundos los propietarios de la institución. En aquel entonces, la empresa se dedicaba únicamente a la comercialización de suelas de calzado, es así, que a comienzos del año dos mil, cuando el Ecuador se dolarizó, el señor Desiderio Montalvo, propietario mayoritario de la empresa decide viajar a Ecuador y emprender su negocio de comercialización de plantas de calzado. Con el paso del tiempo conjuntamente con sus hijos Ricardo Montalvo y Ketty Montalvo reúnen un capital que les permite conformar una fábrica en donde puedan producir y comercializar sus diferentes líneas de productos.

De esta manera, el primero de abril del año 2014 en la ciudad Ambato, provincia del Tungurahua, se crea la Empresa Grupo Montalvo, bajo la denominación de persona natural obligada a llevar contabilidad. Durante el transcurso de estos años la empresa ha tenido un notable crecimiento que le ha permitido recuperar su inversión de manera favorable.

4.1.3. Características de la Empresa Grupo Montalvo.

La empresa Grupo Montalvo está ubicada en la calle Galileo Ferraris s/n, de la parroquia Tigua, ciudad Ambato, provincia de Tungurahua.

El Grupo Montalvo trabaja con dos proveedores principales y reconocidos en el cantón Ambato, Millpolimeros S.A. y Prodeplast S.A. quienes se encargan de suministrar la materia prima P.V.C. que significa Polímero de Cloruro de Vinilo, que es utilizada para la elaboración de las suelas de calzado, y en la producción de productos de plástico en general.

En la actualidad la empresa distribuye sus productos a veintiún clientes de interior y fuera de la provincia, los cuales en su mayoría se dedican a la comercialización de suelas de calzado y parte de ellos son fabricantes de calzado.

Las suelas de calzado confeccionadas son de diferente modelo y talla que van desde la serie pequeña, mediana y grande, entre las que se puede enumerar las siguientes:

- ✓ Gizuks
- ✓ Peebok
- ✓ Náutica
- ✓ Alvaro
- ✓ Eleven
- ✓ Olas
- ✓ Ríos
- ✓ Renato

4.1.4. Aplicación de Cuestionarios de Control Interno para Determinar los Controles Actuales de la Empresa.

Para proceder a la evaluación del control interno se aplicaron cuestionarios de control interno que permitieron corroborar la información obtenida en las entrevistas y encuestas aplicadas; estos cuestionarios han sido dirigidos tanto al área administrativa – financiera y al área de producción.

En el desarrollo se tomó en consideración los diferentes componentes del control interno, los cuales son: entorno de control, valoración al riesgo, actividades de control, información y comunicación, monitoreo y supervisión; con el objetivo de determinar los posibles riesgos a los que está avocada la empresa, y a la vez diagnosticar las debilidades para proceder al Diseño de un Sistema de Control Interno al interior de la empresa Grupo Montalvo.



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
PROCESO: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

C.I 1/22

OBJETIVO: Determinar la competitividad de los empleados y el desarrollo de sus actividades basadas en el fiel cumplimiento de valores éticos y morales para la consecución de los objetivos de la empresa.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Se comunica y practica los valores éticos entre los empleados del área de contabilidad y administración?	X			
2	¿Existe algún tipo de documento establecido, que establezca las funciones que el personal debe realizar?		X		No se cuenta con un manual de funciones para el área administrativa y financiera.
3	¿Se evalúa de forma periódica y permanente el desempeño de los empleados?		X		Solo una vez al año se evalúa al personal.
4	¿Se capacita de forma periódica a los empleados de acuerdo a las necesidades detectadas?		X		No se ha realizado capacitaciones al personal del área administrativa.
5	¿Se dispone de una adecuada visión, misión que permitan alcanzar las metas de la empresa?		X		La empresa no ha establecido por escrito una adecuada visión y misión.
6	¿Las actividades que se desarrollan en el área administrativa y contable se rigen bajo las normas y leyes correspondientes?	X			
7	¿La empresa tiene establecido un organigrama estructural de la organización?		X		No se ha desarrollado un organigrama de ningún tipo.
	TOTAL	2	5		

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016

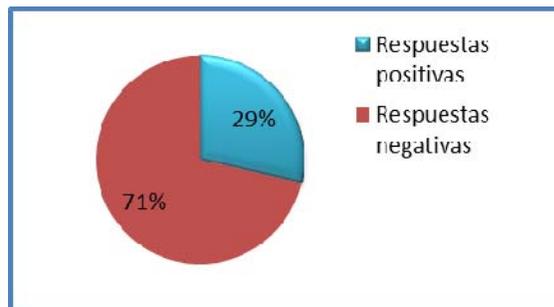
Respuestas positivas	2
Respuestas negativas	5
Total Respuestas	7

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{2}{7} * 100 = 29\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{5}{7} * 100 = 71\%$$

Gráfico 19: Área Administrativa y Financiera. Ambiente de Control.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis: Al evaluar el área administrativa y financiera en lo que concierne al ambiente de control se pudo determinar que la empresa tiene un nivel de confianza bajo, esto se debe a que la organización no ha definido la misión, visión, así como tampoco un organigrama de ningún tipo que le permita tener un adecuado direccionamiento; además no se realizan evaluaciones del desempeño periódicas y presenta poco interés en la capacitación del personal, en contraposición el nivel de riesgo es alto con un 71%; esto motiva para que de manera urgente se establezca una adecuada visión, misión que contribuya a alcanzar los objetivos de la institución, además es imprescindible la elaboración del organigrama estructural que establezca las líneas jerárquicas de la entidad; es importante también que la empresa capacite y evalúe a sus empleados de manera periódica para que las actividades desarrolladas por el personal sean eficientes y competitivas.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: VALORACIÓN AL RIESGO
PROCESO: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

C.I 3/22

OBJETIVO: Identificar y considerar los principales riesgos que afectan al correcto desarrollo de las actividades administrativas y financieras para establecer las medidas correctivas.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Se han establecido objetivos institucionales dentro de la empresa Grupo Montalvo que permitan su adecuado direccionamiento?		X		No se han establecido objetivos por escrito solo de manera empírica.
2	¿Se elaboran y entregan de manera periódica los informes financieros a Gerencia?	X			
3	¿Los estados financieros son elaborados en conformidad con los principios contables existentes?	X			
4	¿El área de Contabilidad coordina diariamente con Administración la disponibilidad de efectivo y el control de gastos?	X			
5	¿Los reportes financieros son evaluados de manera periódica?		X		Los informes financieros se evalúan al finalizar el año.
6	¿La empresa tiene claramente establecido los factores internos y externos que pueden afectar al desarrollo de las actividades de la empresa?		X		No se ha establecido el FODA de la empresa.
7	¿Se ha establecido un adecuado sistema para la cobranza de cartera vencida?	X			
	TOTAL	4	3		

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: VALORACIÓN AL RIESGO
PROCESO: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

C.I
4/22

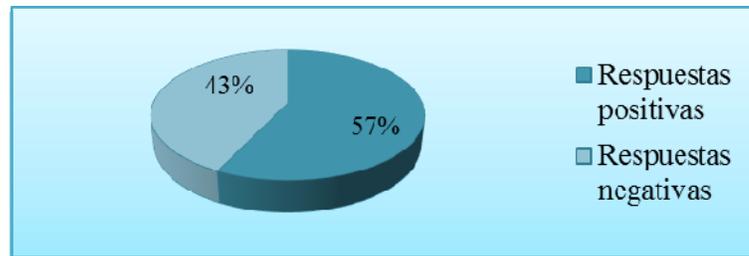
Respuestas positivas	4
Respuestas negativas	3
Total Respuestas	7

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Nivel de confianza = $\frac{4}{7} \cdot 100 = 57\%$

Nivel de riesgo = $\frac{3}{7} \cdot 100 = 43\%$

Gráfico 20: Área Administrativa y Financiera. Valoración del Riesgo.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, referente al componente valoración al riesgo, el área administrativa presenta un nivel de confianza moderado del 57%, ya que se tiene un adecuado sistema de cobranza de cartera que le permite a la empresa contar con efectivo para invertir en la producción, además se elaboran de forma periódica los informes financieros mismos que se realizan en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados; sin embargo, no han sido documentados los objetivos institucionales por lo que la mayoría de personal no los conoce, además no se tiene un conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización, presentándose por tal razón un nivel de riesgo moderado del 43%; por lo que es necesario que la empresa determine y establezca por escrito los objetivos de la empresa, para poder alcanzar las metas de la organización con el apoyo conjunto de todos los colaboradores que integran la empresa; es necesario, además que se elabore el FODA institucional y se dé a conocer a todo el personal las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
PROCESO: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

C.I 5/22

OBJETIVO: Verificar el desarrollo de las actividades de control que se llevan a cabo para el adecuado manejo de la información contable y administrativa.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe una persona responsable y capacitada para el manejo de la documentación referente al área de contabilidad?	X			
2	¿Se emiten los respectivos comprobantes de egreso al momento del giro de un cheque o de dinero en efectivo?	X			
3	¿La planilla o recibo de pago de sueldos y salarios es aprobada, analizada y contiene las firma de respaldo correspondientes?	X			
4	¿Se tiene como política establecida la elaboración de informes diarios sobre las actividades que se realizan en el área administrativa y contable?		X		No se ha establecido políticas institucionales.
5	¿Se realiza un adecuado reclutamiento y selección del personal para llenar las vacantes en las diferentes áreas: administrativa y financiera?		X		No se ha establecido un adecuado perfil profesional para la selección de personal.
6	¿Se tiene establecido un plan de cuentas y la dinámica correspondiente para el manejo del mismo?		X		No se ha establecido un plan de cuentas.
7	¿Se realizan las respectivas conciliaciones bancarias de forma periódica?	X			
	TOTAL	4	3		

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
PROCESO: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

C.I
6/22

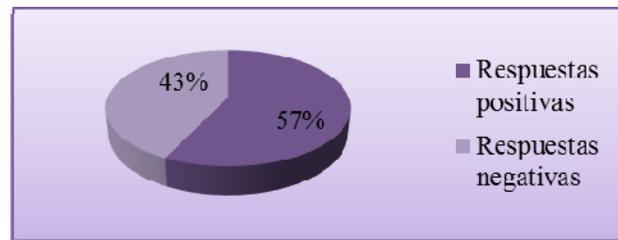
Respuestas positivas	4
Respuestas negativas	3
Total Respuestas	7

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Nivel de confianza = $\frac{4}{7} * 100 = 57\%$

Nivel de riesgo = $\frac{3}{7} * 100 = 43\%$

Gráfico 21: Área Administrativa y Financiera. Actividades de Control.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis: Al evaluar el componente de actividades de control dentro del área administrativa – financiera se pudo determinar un nivel de confianza moderado del 57%, esto se debe a que la empresa cuenta con una persona apta y capacitada para el manejo de la documentación contable, además se tiene un adecuado control en lo que respecta a los gastos que maneja la empresa, las conciliaciones son realizadas de forma puntual; sin embargo, no se ha establecido un adecuado plan de cuentas para el desarrollo de las transacciones mercantiles, así mismo no se ha establecido un adecuado perfil profesional que sirva de base para la contratación del personal, por lo que se presenta un nivel de riesgo moderado del 43%; por tal razón es imprescindible desarrollar un catálogo de cuentas para el desarrollo de las actividades diarias; además es necesario determinar el perfil profesional del nuevo personal que se integre a la empresa.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PROCESO: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

C.I 7/22

OBJETIVO: Conocer si dentro del área administrativa – financiera se tiene establecidos los respectivos canales de comunicación para la obtención de información.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe una adecuada comunicación entre las diferentes áreas que conforman el departamento administrativo y financiero?	X			
2	¿Se realizan reuniones frecuentes entre los ejecutivos de la empresa para determinar el rendimiento operativo y financiero de la empresa?		X		Solo se realizan reuniones de manera ocasional.
3	¿La empresa cuenta con un adecuado sistema contable que ayude al desarrollo de las actividades financieras y administrativas?		X		Solo se maneja Excel.
4	¿Existe una adecuada comunicación entre el nivel directivo y los demás niveles organizacionales?	X			
5	¿El personal cuenta con información apropiada y documentada sobre las actividades a ejecutarse?		X		No se ha establecido un manual de procedimientos.
6	¿Existe un proceso documentado para recopilar información acerca de posibles proveedores?		X		La empresa trabaja con dos proveedores, por lo que no se considera necesario.
7	¿En la elaboración de los informes financieros se incluyen los respectivos anexos que contribuyan al adecuado análisis y comprensión de los mismos?	X			
	TOTAL	3	4		

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PROCESO: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

C.I
8/22

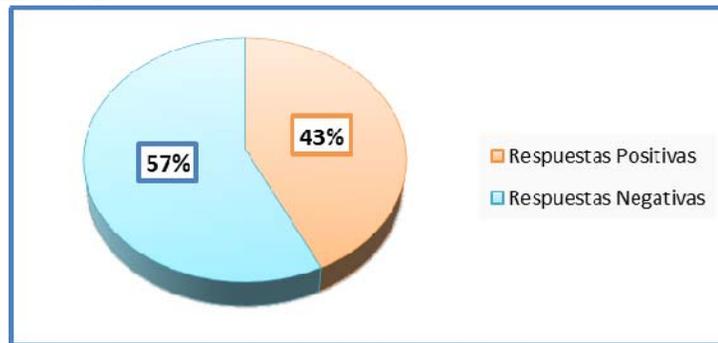
Respuestas positivas	3
Respuestas negativas	4
Total Respuestas	7

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Nivel de confianza = $\frac{3}{7} \times 100 = 43\%$

Nivel de riesgo = $\frac{4}{7} \times 100 = 57\%$

Gráfico 22: Área Administrativa y Financiera. Información y Comunicación.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis: Dentro del área administrativa y financiera, la comunicación entre el personal es fluida, sin embargo se presentan varios problemas, como la falta de un adecuado sistema contable que facilite la generación de información exacta, la inexistencia de un manual de procedimientos, adicionalmente no se evalúan a los posibles proveedores, y finalmente no se organizan reuniones periódicas para el conocimiento de la situación financiera de la empresa; de tal manera que se presenta un nivel de confianza bajo del 43%, mientras que el nivel de riesgo es alto en un 57%, esto debe motivar a que la empresa implemente de manera urgente un sistema contable adecuado a las necesidades de la empresa; así como también un manual de procedimientos en donde se describa la secuencia de los procedimientos que se han de cumplir para el desarrollo de cada una de las actividades de estas áreas; finalmente será importante que se evalúe a los posibles proveedores y se organicen reuniones de manera periódica para conocer la situación financiera de la empresa.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: MONITOREO Y SUPERVISIÓN
PROCESO: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

C.I 9/22

OBJETIVO: Determinar el nivel de control que se aplica a las actividades y estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos empresariales.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Se monitorea y supervisa el pago puntual a proveedores para evitar mora y pago de intereses?	X			
2	¿La persona responsable del manejo administrativo supervisa las actividades desarrolladas por sus subordinados de manera frecuente?	X			
3	¿Se ha establecido un reglamento interno que norme el adecuado desarrollo de las actividades del personal de la empresa?		X		No se ha elaborado aún un reglamento interno.
4	¿Se ha establecido algún sistema de control interno que permita el correcto desarrollo de las actividades?		X		No se ha establecido ningún tipo de control interno.
5	¿Se cuenta con guardianía o algún otro sistema que ayude a supervisar el ingreso y salida de personas de la empresa?	X			
6	¿Se han establecido las respectivas autorizaciones de acceso del personal a diferentes áreas estratégicas de la empresa?	X			
7	¿Se evalúa la capacidad de pago a los nuevos clientes antes de otorgar un crédito?		X		No se considera necesario.
TOTAL		4	3		

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



**EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: MONITOREO Y SUPERVISIÓN
PROCESO: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**C.I
10/22**

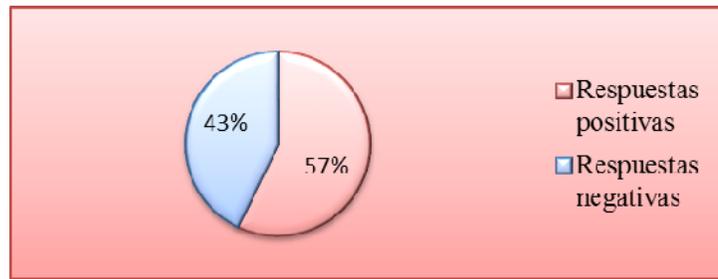
Respuestas positivas	4
Respuestas negativas	3
Total Respuestas	7

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE SUSTANTIVAS	SCI CONFIABLE MIXTAS	SCI EFECTIVO CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Nivel de confianza = $\frac{4}{7} \times 100 = 57\%$

Nivel de riesgo = $\frac{3}{7} \times 100 = 43\%$

Gráfico 23: Área Administrativa y Financiera. Monitoreo y Supervisión.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis: Posterior a la evaluación del componente de monitoreo y supervisión se determinó que el área administrativa presenta un nivel de confianza moderado del 57%, en vista de que la empresa es responsable por el pago de las obligaciones con sus proveedores; sin embargo, se presenta un nivel de riesgo moderado del 43%, esto debido a que la empresa no cuenta con un reglamento interno, además de no existir ningún sistema de control interno que regule las funciones de la empresa. Por esta razón resulta importante elaborar un Sistema de Control Interno que contribuya al desarrollo de las actividades de la empresa, además resulta de gran importancia la implementación de un Reglamento Interno para lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones administrativas y de producción.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



**EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL
PROCESO: PRODUCCIÓN**

**C.I
11/22**

OBJETIVO: Determinar las habilidades y competencias del personal operativo necesarias para el desarrollo de sus funciones y actividades.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Se han determinado políticas conductuales sobre la práctica de valores y principios éticos a observar por parte del personal en sus diarias labores?		X		Solo de manera empírica.
2	¿Se contrata al personal de producción de acuerdo al perfil, competencias y nivel de experiencia necesarios para desarrollar las diferentes actividades?		X		La mayoría de personal de producción es contratado por amistad del personal que labora en la empresa.
3	¿Posee el área de producción un manual de procedimientos en el que se detalle la manera correcta de ejecutar las diferentes actividades?		X		No se ha establecido un manual de procedimientos.
4	¿El jefe de producción analiza detenidamente las actividades a ser desarrolladas por sus subordinados?	X			
5	¿Se ha establecido algún tipo de premio o incentivo que motive al personal en el desarrollo de sus funciones?	X			
6	¿El personal recibe capacitaciones que permita desarrollar mayores conocimientos y habilidades para la ejecución de su trabajo?		X		No se tiene establecido un programa de capacitación para el personal.
7	¿Se tiene establecido un programa de rotación de empleados dentro del área de producción?	X			
TOTAL		3	4		

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



**EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL
PROCESO: PRODUCCIÓN**

**C.I
12/22**

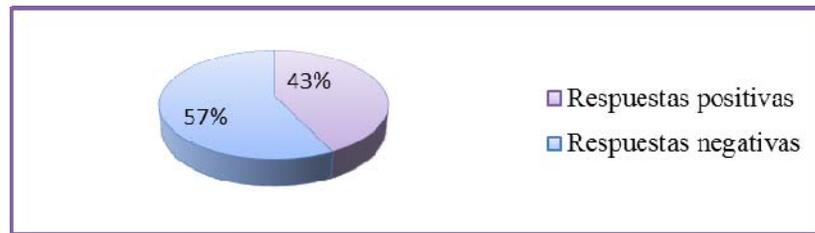
Respuestas positivas	3
Respuestas negativas	4
Total Respuestas	7

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{3}{7} \cdot 100 = 43\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = \frac{4}{7} \cdot 100 = 57\%$$

Gráfico 24: Área de Producción. Entorno de Control.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis: Luego de la evaluación aplicada al componente entorno de control al área de producción se ha determinado que el nivel de confianza es bajo con un 43%, mientras que el nivel de riesgo es alto con un 57%, resultados que pueden deberse a las siguientes razones: gran parte del personal contratado no cuenta con la suficiente experiencia en cuanto a la elaboración de suelas de calzado, además de que no se capacita al personal, tampoco se han establecido políticas de ningún tipo que conduzcan adecuadamente en el desarrollo de las actividades diarias; y, finalmente, no se cuenta con un manual de procedimientos para la ejecución del trabajo. Por lo anterior, es importante que la empresa elabore un adecuado perfil profesional para la contratación del personal; además será necesario que se establezcan políticas dentro del área de producción para que éstas sirvan de guía en el desarrollo de sus actividades diarias; será necesario también que se capacite al personal para que obtengan nuevos conocimientos y habilidades que aporten de manera positiva a la empresa; y, finalmente será necesario diseñar un manual de procedimientos para que cada uno de los empleados que laboran en esta área conozcan a ciencia cierta cómo deberán ejecutar las actividades a su cargo.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



**EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: VALORACIÓN AL RIESGO
PROCESO: PRODUCCIÓN**

C.I 13/22

OBJETIVO: Determinar los posibles riesgos a los que está expuesto el personal del área de producción como parte de sus actividades diarias.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Se dispone de un adecuado inventario de los productos que se han elaborado en la fábrica?	X			
2	¿Los proveedores con los que trabaja la empresa cumplen a tiempo con los pedidos realizados?	X			
3	¿Se tiene establecido un adecuado control de inventarios en cuanto a las entradas y salidas de productos?	X			
4	¿Se cuenta con la suficiente y apropiada maquinaria para la producción?	X			
5	¿Los empleados han recibido el equipo de trabajo necesario para su protección, de manera que les permita precautelar y salvaguardar su integridad?	X			
6	¿Se ha establecido un Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo?	X			
7	¿Se realiza un estudio sobre los riesgos internos que pueden afectar la consecución de los objetivos?		X		No se ha realizado un estudio minucioso sobre los posibles riesgos que pudiese afectar al desarrollo de las actividades de la empresa.
TOTAL		6	1		

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



**EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: VALORACIÓN AL RIESGO
PROCESO: PRODUCCIÓN**

**C.I
14/22**

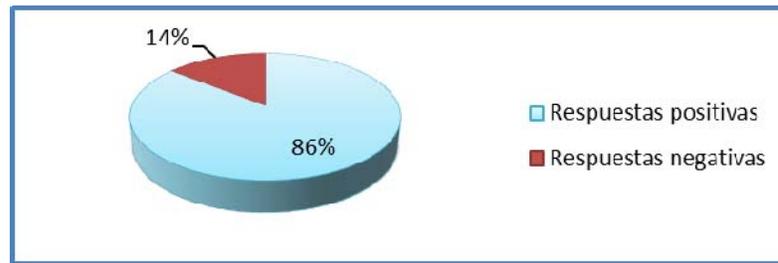
Respuestas positivas	6
Respuestas negativas	1
Total Respuestas	7

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Nivel de confianza = $\frac{6}{7} \times 100 = 86\%$

Nivel de riesgo = $\frac{1}{7} \times 100 = 14\%$

Gráfico 25: Área de Producción. Valoración del Riesgo.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis: Al evaluar el componente valoración al riesgo dentro del área de producción se determinó un nivel de confianza alto con un 86%, esto se debe a que se cuenta con proveedores responsables, y con un adecuado manejo de inventarios por parte de la persona encargada del manejo de bodega y por tanto es responsable de controlar las entradas y salidas de mercadería; cabe recalcar que la mayoría de la maquinaria con la que trabaja la empresa es nueva, los trabajadores reciben el equipo necesario para laborar y salvaguardar su integridad y se rigen por un reglamento de seguridad y salud en el trabajo; por otra parte el nivel de riesgo es bajo con un 14%, debido a que la empresa no ha realizado un adecuado estudio de los posibles riesgos internos y externos que afectarían directamente a la consecución de los objetivos institucionales. Por esta razón resulta importante que la empresa considere realizar un estudio minucioso sobre los posibles riesgos y amenazas que afectan de manera significativa a la organización.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
PROCESO: PRODUCCIÓN

C.I 15/22

OBJETIVO: Determinar la efectividad y confiabilidad de los métodos de control y de los reportes diarios que se tienen establecidos en el área de producción.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Se tienen establecidos formatos estándar para el reporte diario de producción?	X			
2	¿Se entregan notas de pedido como constancia de lo requerido en el área Administrativa?		X		Solo se lo hace de manera verbal, no mediante documentación.
3	¿El jefe de producción informa de manera inmediata cuando sufre algún daño una de las máquinas operadoras?	X			
4	¿Se tiene establecido métodos adecuados de control para la entrada y salida de personal?	X			
5	¿Se lleva algún tipo de control sobre las herramientas utilizadas en el área de producción?	X			
6	¿Se reporta el inventario de productos terminados defectuosos por falla de la maquinaria?	X			
7	¿Se entregan reportes de las actividades desarrolladas por los diferentes empleados?		X		No se ha establecido como política la entrega de reportes sobre las actividades desarrolladas.
	TOTAL	5	2		

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



**EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
PROCESO: PRODUCCIÓN**

**C.I
16/22**

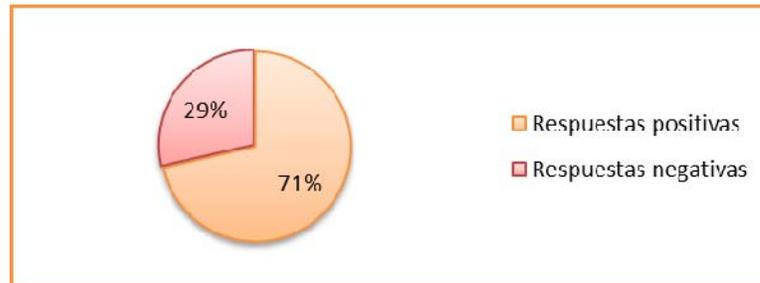
Respuestas positivas	5
Respuestas negativas	2
Total Respuestas	7

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Nivel de confianza = $\frac{5}{7} \times 100 = 71\%$

Nivel de riesgo = $\frac{2}{7} \times 100 = 29\%$

Gráfico 26: Área de Producción. Actividades de Control.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis: Una vez evaluada el componente actividades de control dentro del área de producción se determinó un nivel de confianza moderado con un 71%, debido entre otras razones: se cuenta con un reloj biométrico que controla la hora de entrada y salida del personal, se entrega al departamento administrativo información sobre los productos que han sido elaborados en el día, se comunica de manera inmediata las fallas que han sufrido ciertos productos elaborados para tomar medidas inmediatas; mientras que el nivel de riesgo es moderado con un 29%, debido entre otros motivos a que los pedidos de los clientes son reportados al área de producción solo de manera verbal sin que se entregue algún tipo de documento de respaldo para aquello. Estos resultados deben motivar a que la administración mejore la generación de la respectiva documentación de sustento sobre los pedidos realizados por los clientes, para evitar errores al momento de realizar los envíos.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PROCESO: PRODUCCIÓN

C.I 17/22

OBJETIVO: Conocer el nivel de comunicación existente en el área de producción para desarrollar las adecuadas políticas que contribuyan al bienestar de la empresa.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Se dispone de una adecuada comunicación entre el área administrativa y de producción?	X			
2	¿El jefe de producción comunica al personal sobre las deficiencias detectadas en ciertos procesos y productos elaborados?	X			
3	¿El jefe de personal es receptivo en cuanto a las sugerencias de sus empleados?	X			
4	¿Se comunica al personal sobre la importancia de utilizar de manera apropiada su equipo de trabajo y de seguridad?	X			
5	¿Se entregan informes periódicos y oportunos sobre el inventario de materias primas, materiales, insumos y productos terminados existente en bodega?		X		Solo se entregan informes cuando son solicitados por gerencia.
6	¿Los empleados cuentan con una adecuada comunicación que les permita cumplir con sus responsabilidades de trabajo?		X		No se ha definido las funciones de cada empleado de manera escrita.
7	¿Existe una adecuada comunicación entre el jefe de personal y sus subordinados?	X			
	TOTAL	5	2		

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



**EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PROCESO: PRODUCCIÓN**

**C.I
18/22**

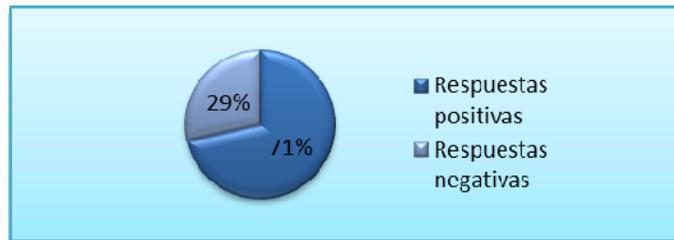
Respuestas positivas	5
Respuestas negativas	2
Total Respuestas	7

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Nivel de confianza = $\frac{5}{7} \times 100 = 71\%$

Nivel de riesgo = $\frac{2}{7} \times 100 = 29\%$

Gráfico 27: Área de Producción. Información y Comunicación.



Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis: Luego de examinar el componente de información y comunicación dentro del área de producción se determinó que existe un nivel de confianza moderado de un 71% atribuido a las siguientes razones: se tiene una adecuada comunicación entre el departamento administrativo – financiero y el de producción, lo que facilita el desarrollo de las actividades; y, la comunicación es fluida entre el jefe de personal y sus subordinados, por tanto los problemas que surgen dentro de esta área son solucionados de manera oportuna; sin embargo, existe un nivel de riesgo moderado con un 29%, debido entre otros inconvenientes, a la falta de presentación de informes sobre el desarrollo de las actividades realizadas por cada uno de los empleados; estos resultados deben motivar a que se entreguen reportes sobre las actividades realizadas diariamente con la finalidad de cumplir los objetivos planteados por el área.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: MONITOREO Y SUPERVISIÓN
PROCESO: PRODUCCIÓN

C.I 19/22

OBJETIVO: Determinar la eficiencia y confiabilidad de los sistemas de supervisión y monitoreo establecidos en el área de producción.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Se investigan y verifican los reclamos de los clientes en caso de una mala entrega de la mercadería?	X			
2	¿Se cuenta con suficiente personal de producción, de manera que se cumplan a tiempo con los pedidos de los clientes?	X			
3	¿Se documentan cada una de las actividades que realizan los empleados durante su jornada diaria?		X		No se entregan reportes sobre las actividades realizadas por los diferentes empleados.
4	¿Se adoptan planes de acción para el mejoramiento continuo del departamento de producción?	X			
5	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal del área de producción sobre su desempeño?		X		Al personal de producción no se han realizado evaluaciones.
6	¿La persona encargada de bodega es independiente del área de producción y del área administrativa – financiera?	X			
7	¿El Jefe de Producción supervisa las actividades que le han sido encomendadas a sus subordinadas?	X			
TOTAL		5	2		

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016



**EMPRESA “GRUPO MONTALVO”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: MONITOREO Y SUPERVISIÓN
PROCESO: PRODUCCIÓN**

**C.I
20/22**

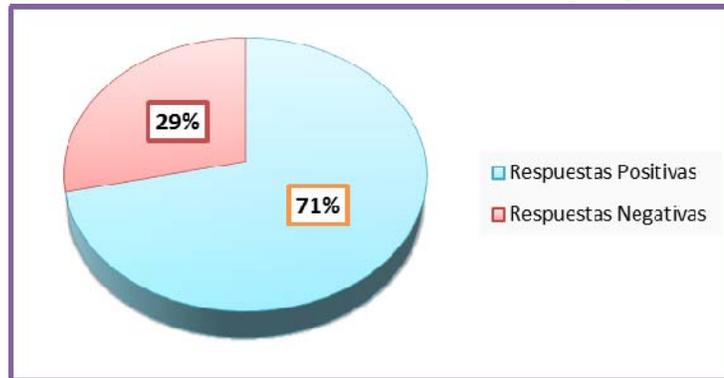
Respuestas positivas	2
Respuestas negativas	5
Total Respuestas	7

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Nivel de confianza = $\frac{5}{7} \times 100 = 71\%$

Nivel de riesgo = $\frac{2}{7} \times 100 = 29\%$

Gráfico 28: Área de Producción. Monitoreo y Supervisión.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Análisis: Al evaluar el componente de monitoreo y supervisión se ha determinado un nivel de confianza moderado de un 71%, debido entre otras a las siguientes razones: se cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las actividades de producción, existe una persona responsable del manejo de bodega; y, se toman acciones para mejorar el desarrollo de las actividades productivas; sin embargo, el nivel de riesgo es moderado con un 29%, debido a las siguientes razones: el personal del área de producción no entrega reportes sobre las actividades que han desarrollado durante la jornada diaria; y, no se realizan evaluaciones sobre el desempeño de manera periódica. Por esta razón se considera necesario que los empleados entreguen reportes diarios sobre las actividades desarrolladas y se realicen evaluaciones periódicas al personal sobre su desempeño.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016

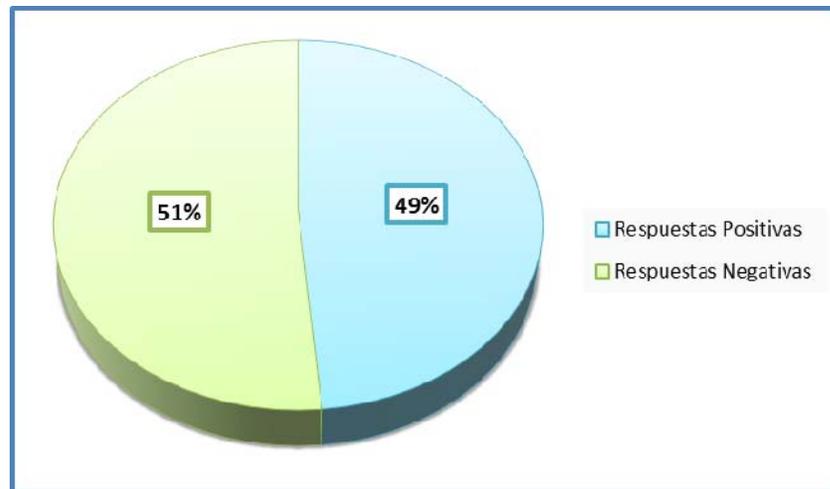
Respuestas positivas	17
Respuestas negativas	18
Total Respuestas	35

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{17}{35} * 100 = 49\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = \frac{18}{35} * 100 = 51\%$$

Gráfico 29: Área Administrativa - Financiera. Nivel de Confianza y de Riesgo.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016

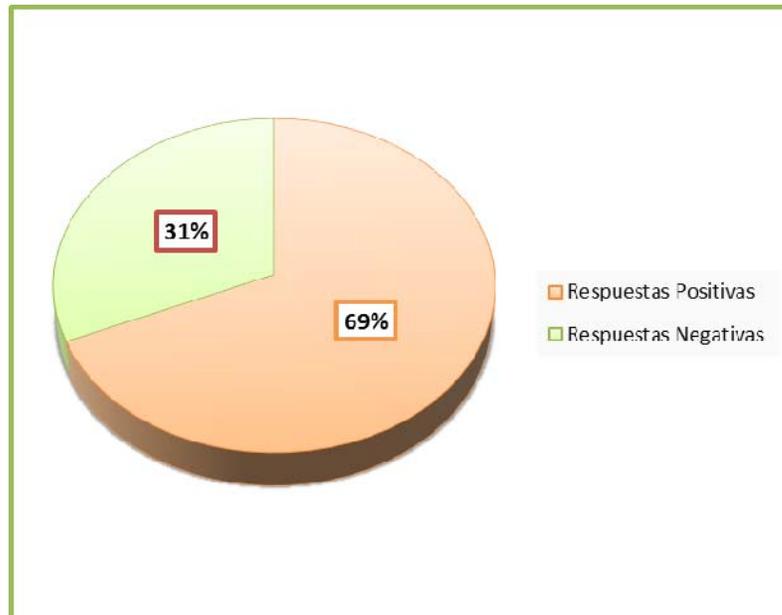
Respuestas positivas	24
Respuestas negativas	11
Total Respuestas	35

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{24}{35} * 100 = 69\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = \frac{11}{35} * 100 = 31\%$$

Gráfico 30: Área de Producción. Nivel de Confianza y de Riesgo.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Realizado por: S.L.N.L	Fecha: 26/01/2016
Revisado Por: J.E.B.C	Fecha: 08/02/2016

4.1.4.1. Nivel de Riesgo y Confianza.

Tabla No. 20.
Nivel de Confianza y Riesgo del Área Administrativa – Financiera.

Componente	Porcentaje del nivel de confianza		Porcentaje del nivel de riesgo	
	%	Nivel de Confianza	%	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	29%	Bajo	71%	Alto
Valoración del Riesgo	57%	Moderado	43%	Moderado
Actividades de Control	57%	Moderado	43%	Moderado
Información y comunicación	43%	Bajo	57%	Alto
Monitoreo y Supervisión	57%	Moderado	43%	Moderado
Promedio Total	48,6%	Bajo	51,4%	Moderado

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Diagnóstico de la situación actual del área administrativa y financiera basado en la aplicación de cuestionarios de Control Interno.

Luego de la aplicación de los cuestionarios de control interno se pudo determinar que los controles en el área – administrativa y financiera con los que la empresa cuenta no son efectivos ni suficientes para el desarrollo adecuado de las actividades de la organización. Los resultados obtenidos de los cuestionarios de control interno dentro del área administrativa – financiera demuestran la existencia de una serie de problemas, a saber:

- ✓ El área administrativa y financiera no cuenta con un manual de funciones que determine las responsabilidades del personal.
- ✓ No se evalúa al personal de manera esporádica, a veces una vez al año y la mayoría de ocasiones ésta no se realiza.
- ✓ El personal no ha recibido capacitaciones periódicas que permitan el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades.
- ✓ La empresa no ha establecido la misión, visión, principios y valores que guíen adecuadamente su accionar.
- ✓ La empresa no tiene estructurado un organigrama estructural que permita delimitar las diferentes áreas con que cuenta la empresa, y establecer los niveles jerárquicos.

- ✓ La empresa no ha establecido objetivos institucionales que orienten las actividades y demás procesos que desee emprender.
- ✓ Asimismo no se evalúan los informes financieros de manera periódica, por lo que no se conoce a ciencia cierta la situación financiera de la empresa.
- ✓ La empresa desconoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pues no se ha desarrollado el FODA, impidiendo que se creen estrategias en beneficio de la entidad.
- ✓ No se han establecido políticas institucionales que contribuyan a mejorar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Para el proceso de contratación del personal no existe un adecuado proceso de reclutamiento y selección que permita contratar personal con el perfil y las competencias necesarias para ocupar las diferentes vacantes existentes en la empresa.
- ✓ Asimismo, no se ha establecido un plan de cuentas acorde a las necesidades y requerimientos contables, que ayude a obtener información oportuna y veraz sobre las operaciones mercantiles realizadas por la empresa.
- ✓ La empresa no dispone con un adecuado sistema contable, solo se maneja el Excel, impidiendo obtener información precisa y oportuna de las actividades realizadas.
- ✓ No se ha desarrollado un manual de procedimientos que permitan describir las actividades que deben observarse en el desarrollo de las funciones del área administrativa y financiera.
- ✓ No se dispone de un reglamento interno que permita regular las relaciones internas entre el trabajador y el empleador.
- ✓ Finalmente, no se evalúan a los clientes al momento de entregar mercaderías a crédito.

Se puede concluir que dentro del área administrativa - financiera existe un nivel de confianza bajo del 48,6% debido a la serie de problemas presentados en la lista anterior, por tal motivo se pretende mitigar las debilidades actuales de la empresa mediante el Diseño del Sistema de Control Interno.

Tabla No. 21.
Nivel de Riesgo del Área de Producción.

Componente	Porcentaje del nivel de confianza		Porcentaje del nivel de riesgo	
	%	Nivel de Confianza	%	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	43%	Bajo	57%	Alto
Valoración del Riesgo	86%	Alto	14%	Bajo
Actividades de Control	71%	Moderado	29%	Moderado
Información y comunicación	71%	Moderado	29%	Moderado
Monitoreo y Supervisión	71%	Moderado	29%	Moderado
Promedio Total	68,4%	Moderado	31,6%	Moderado

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Diagnóstico de la situación actual del área de producción.

Al aplicar los cuestionarios de control interno se pudo determinar que los controles en el área de producción con los que cuenta la empresa no son efectivos ni suficientes para el desarrollo adecuado de las actividades de la organización, presentándose los siguientes problemas:

- ✓ En cuanto a la contratación del personal para el área de producción, no se procede a realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección en base a perfiles, competencias y experiencia requerida.
- ✓ El personal no recibe capacitación para el correcto desarrollo de las actividades, provocando su inadecuado desempeño.
- ✓ No se cuenta con un manual de procedimientos, que sirva como una guía que oriente el desarrollo de las actividades de producción.
- ✓ No se cuenta con una adecuada supervisión y control para la atención de los pedidos realizados a la empresa, por lo que en ciertas ocasiones los pedidos de los clientes no han sido atendidos a tiempo ni con las especificaciones, existiendo errores en cuanto a la entrega de los productos.
- ✓ No se entregan reportes, ni informes diarios de las actividades realizadas por el personal de producción.

- ✓ No se entregan reportes periódicos sobre el inventario existente en bodega, provocando el stock de ciertos productos, y por consiguiente el retraso de los pedidos de los clientes.
- ✓ Y finalmente, no se realizan evaluaciones del desempeño al personal de la empresa, con el objetivo de conocer las deficiencias del mismo.

Se puede concluir que dentro del área de producción el nivel de confianza es moderado con un 68,4%, de la misma manera el nivel de riesgo es moderado; motivando a incorporar dentro de la empresa los controles pertinentes mediante el Diseño del Sistema de Control Interno planteado.

4.1.4.2. Desarrollo del FODA para la empresa Grupo Montalvo.

FORTALEZAS.

- ✓ Infraestructura propia.
- ✓ Producción diversificada.
- ✓ Maquinaria apta y acorde con las necesidades del producto.
- ✓ Experiencia en la elaboración y comercialización de suelas de calzado.
- ✓ Ubicación estratégica.
- ✓ Infraestructura amplia y adecuada.
- ✓ Disponibilidad de Mano de Obra local.
- ✓ Buena relación entre el personal y el empleador.
- ✓ Reutilización de materia prima reciclada.

DEBILIDADES.

- ✓ No se cuenta con un Sistema de Control Interno.
- ✓ Falta de capacitación al personal.
- ✓ Falta de campañas de promoción y publicidad de los productos elaborados.
- ✓ No se cuenta con locales propios para la comercialización de los productos elaborados por la empresa.
- ✓ No existe un Manual de Funciones.
- ✓ Ausencia de un Manual de Procedimientos.
- ✓ No se cuenta con: misión, visión, objetivos, principios y valores institucionales.
- ✓ Falta de un organigrama estructural idóneo para la empresa.

- ✓ Ausencia de políticas institucionales; y,
- ✓ Falta de un reglamento interno.

OPORTUNIDADES.

- ✓ Demanda creciente de los productos elaborados.
- ✓ Disposición en el mercado de tecnología de punta.
- ✓ Apoyo del gobierno a las empresas nuevas.
- ✓ Facilidades de acceso a líneas de financiamiento para la inversión en la empresa.
- ✓ Lealtad de los clientes para con la empresa.
- ✓ Posibilidad de expandirse en el mercado nacional.
- ✓ Crecimiento de las empresas industriales dedicadas a la elaboración de calzado.

AMENAZAS.

- ✓ Situación económica del país.
- ✓ Competencia desleal.
- ✓ Rigurosas Políticas tributarias y ambientales establecidas por el Gobierno.
- ✓ Obligatoriedad de aplicar normas de producción y normas de calidad.
- ✓ Incremento en el precio de la materia prima.
- ✓ Políticas arancelarias desfavorables.
- ✓ Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.

4.1.5. Diseño de un Sistema de Control Interno aplicado a los Diferentes Procesos de la Empresa Grupo Montalvo.

4.1.5.1. Introducción.

El presente Diseño del Sistema de Control Interno aplicado a la empresa Grupo Montalvo ha sido elaborado con el propósito de establecer y desarrollar los diferentes procedimientos y actividades que conlleven al adecuado funcionamiento de la empresa, para lo cual se ha incluido información estratégica y se ha procedido a formular la misión, visión, objetivos institucionales, principios y un organigrama estructural adecuado a la actividad de la empresa. Además se han elaborado los respectivos manuales de funciones en los que se describe de manera clara y sencilla las diferentes responsabilidades de todo el personal, es decir tanto del personal que labora en el área administrativa – financiera, como del área de producción; además se ha considerado necesario el desarrollo de los respectivos manuales de procedimientos que detallan de manera pormenorizada los procedimientos que se deben observar para el cumplimiento de las distintas actividades al interior de la empresa.

Además, dentro del presente Sistema de Control Interno se han establecido una serie de políticas que ayudarán a alcanzar la tan anhelada rentabilidad y optimización de los diferentes recursos, procesos, actividades, y del desempeño mismo del talento humano que se necesita en la empresa; por ello se hace imprescindible la implementación del Sistema de Control Interno elaborado, por lo que se sugiere la revisión periódica del mismo por parte de la administración, con el objetivo de que la información esté actualizada y de conformidad con las necesidades de la empresa.

4.1.5.2. Objetivo.

Alcanzar mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones administrativas y de producción para la confiabilidad y oportunidad de la información.

4.1.5.3. Alcance.

El presente Sistema de Control Interno será aplicado a la empresa Grupo Montalvo, tanto en el área administrativa – financiera, como en el área de producción, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las actividades desarrolladas dentro de la empresa.

4.2.6. Filosofía Empresarial Propuesta.

4.2.6.1. Desarrollo de la Misión.

En vista de que la empresa Grupo Montalvo carece de una misión que represente la razón de ser y de existir de la organización, se ha considerado necesario dentro del Diseño del Sistema de Control Interno planteado, formular la misión para la empresa, considerando ciertos aspectos que se detallan a continuación:

✓ **Nombre de la empresa.**

Grupo Montalvo.

✓ **Giro de la empresa.**

Industrialización de suelas de calzado y productos afines.

✓ **Tipo de persona Jurídica.**

Persona Natural.

✓ **Por qué motivo se creó.**

Para brindar productos de calidad mediante la excelencia del servicio prestado al cliente con la utilización de tecnología de punta.

Misión: Somos una empresa dedicada a la industrialización y comercialización de plantas de calzado y productos afines, basada en principios y valores éticos y morales, con altos niveles de calidad en materiales, excelencia en el servicio prestado y la utilización de tecnología de punta, y siempre comprometidos con la sociedad y el medio ambiente.

4.2.6.2. Desarrollo de la Visión.

La empresa no tiene establecida su visión, elemento de singular importancia para cumplir con sus propósitos, describir su condición futura y motivar a las personas a trabajar enfocando sus energías y esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales, por tanto se ha considerado necesario la formulación de la misma, tomando en cuenta para su elaboración ciertos aspectos considerados necesarios, a saber:

✓ **¿Qué quiero que la organización sea en el futuro?**

Una empresa líder en la industrialización y comercialización de plantas de calzado y productos afines.

✓ **¿Cómo deseo que esté la organización frente a sus clientes?**

Ofreciendo productos de calidad y con calidez a sus clientes.

✓ **¿Qué quiero que tenga la organización?**

Reconocimiento a nivel nacional e internacional, por la generación de nuevos conocimientos y habilidades necesarias para la industria del calzado.

Visión: Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional de la industrialización y comercialización de plantas de calzado y productos afines, ofreciendo productos de calidad con calidez, mediante el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades en la industria del calzado.

4.2.6.3. Desarrollo de los Valores Corporativos.

Los valores corporativos se consideran como la guía que orienta la vida interna de la organización y que ayudan a proyectar una imagen favorable hacia el exterior. En este sentido, se consideró necesario la formulación de valores que regirán el comportamiento de todos los integrantes de la empresa, por lo que se procedió a enumerar y describir una serie de valores que sustenten las relaciones tanto internas, (personal que labora en la organización), como externas (la sociedad y el medio ambiente).

A continuación se detallan los principales valores corporativos que identifican a la empresa Grupo Montalvo, a saber:

✓ **¿En qué creemos como empresa?**

- **Perseverancia:** En cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Respeto:** Hacia las costumbres y tradiciones con los que la empresa se constituyó.
- **Innovación:** Crear constantes cambios en cuanto a las estrategias y formas de lograr los objetivos de la empresa.
- **Responsabilidad:** La empresa se compromete a brindar estabilidad y buenas condiciones laborales.
- **Justicia:** Trato justo para con los empleados, sin discriminación ni favoritismo de ningún tipo.
- **Ética:** Tener una conducta con estricto apego a principios y valores como: honestidad, confianza, integridad y transparencia.
- **Imparcialidad:** Actuar de manera justa e imparcial en las relaciones laborales sin privilegios o discriminación alguna al personal que labora en la empresa.
- **Lealtad:** Guardar confidencialidad sobre los procesos e información que maneja la entidad.

✓ **Valores más importantes con respecto a los clientes.**

- **Calidad:** En la entrega de productos y prestación de servicios.
- **Compromiso:** Compromiso con nuestros clientes y proveedores en la elaboración y entrega de productos y servicios de calidad, a fin de ser reconocidos a nivel nacional.
- **Libertad:** Respeto por las opiniones y críticas, en el caso de haberlas, tanto de nuestros clientes, como de nuestros empleados.

- **Satisfacción de los clientes:** Buscar permanentemente satisfacer los requerimientos y exigencias de nuestros clientes.
- ✓ **¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los trabajadores?**
 - **Trabajo en equipo:** Todos quienes conformamos la empresa trabajar con entusiasmo y empeño en el desarrollo de las actividades y consecución de objetivos.
 - **Puntualidad:** Exigir a nuestros empleados el respeto por el valor del tiempo, procurando ser puntuales, sobre todo con nuestros clientes.
 - **Seguridad:** Proteger a nuestro personal mediante el suministro de equipos de seguridad y la adecuación de las instalaciones.
 - **Solidaridad:** Brindar el apoyo y ayuda respectiva a los compañeros de trabajo, cuando ésta sea requerida para el desarrollo de actividades y alcance de objetivos institucionales.
 - **Optimización de recursos:** Utilizar de manera adecuada y óptima los recursos disponibles, precautelando los intereses de la Empresa y procurando la reducción de costos.
- ✓ **Valores más importantes con respecto a la sociedad y el medio ambiente.**
 - **Responsabilidad Social:** Desarrollar la actividad empresarial con responsabilidad social, procurando precautelar los intereses de la colectividad.
 - **Responsabilidad Ambiental:** Desarrollar la actividad empresarial mediante prácticas responsables con un enfoque de sostenibilidad ambiental, procurando evitar la afectación al medio ambiente y a la vida de generaciones futuras.

4.2.6.4. Desarrollo de Políticas Internas para la Empresa Grupo Montalvo.

La necesidad de instaurar políticas internas dentro de la empresa recae en el hecho de que éstas se constituyen en un conjunto de guías que orientan el comportamiento adecuado del personal, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos establecidos. Por tanto, como parte del Diseño del Sistema de Control Interno para la Empresa Grupo Montalvo, a continuación se pone a consideración un listado de políticas diseñadas de acuerdo a las actividades ejecutadas por el personal de la empresa:

- ✓ Para el ingreso laboral a la Empresa Grupo Montalvo, los interesados deberán someterse al proceso de selección que establecerá la administración.
- ✓ Administración conjuntamente con Gerencia General determinarán el perfil y las competencias mínimas requeridas para cada puesto de trabajo a nivel empresarial, quienes se encargarán de reclutar, evaluar y seleccionar las carpetas de los aspirantes.
- ✓ Luego de la recepción y evaluación de los curriculums de los aspirantes, se procederá a la contratación de aquellas personas que reúnan los perfiles y las competencias requeridas para el cargo vacante.
- ✓ Los primeros 90 días de trabajo se considerarán como periodo de prueba, superado ese tiempo se procederá con la elaboración del contrato de trabajo de acuerdo con la normativa vigente.
- ✓ Se realizarán evaluaciones del desempeño al personal de manera semestral, con el propósito de determinar el nivel de conocimientos y habilidades con que ejecutan sus actividades laborales a fin de emprender con vastos procesos de capacitación y adiestramiento.
- ✓ Con base en los resultados de las evaluaciones realizadas, Gerencia diseñará programas anuales de capacitación orientados al personal que labora en las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Para el proceso de capacitación Gerencia proporcionará todos los recursos y logística que se considere necesarios para llevar a feliz término las capacitaciones programadas.

- ✓ Administración deberá abrir, adjuntar y archivar el expediente e historial de cada uno de los colaboradores de la Empresa Grupo Montalvo.
- ✓ El período de descanso para el almuerzo del personal, tendrá una duración de 45 minutos, comprendido entre las 13h00 y 13h45 de la tarde.
- ✓ A cada colaborador se le otorgará 15 días hábiles de vacaciones por año vencido de labores, de acuerdo con lo estipulado por la ley.
- ✓ Todo permiso al personal para ausentarse de sus labores diarias deberá ser solicitado con 24 horas de anticipación y con la justificación correspondiente, salvo el caso de excepciones como emergencias. Dicho permiso será solicitado a administración quien lo aprobará.
- ✓ En caso de no ser justificada la ausencia de un colaborador se procederá con el respectivo descuento equivalente a un día de trabajo; si no se hubiere presentado el trabajador en el transcurso de dos días hábiles seguidos sin justificación alguna se considerará como abandono de trabajo, de acuerdo con lo establecido por la ley.
- ✓ En estricto apego a la legislación laboral, se reconoce el derecho del trabajador a percibir el pago de horas extraordinarias y suplementarias de acuerdo al tiempo adicional laborado.
- ✓ Gerencia se reserva el derecho en cualquier momento dar por terminado de forma unilateral el contrato de trabajo de un colaborador, a causa del mal comportamiento o inadecuada actitud que impida el cumplimiento cabal de las actividades laborales y por tanto perjudique a los intereses de la empresa.
- ✓ Cada una de las áreas operativas deberá tener una persona responsable que supervise el trabajo y el buen uso de los materiales y demás suministros otorgados por la empresa.
- ✓ En cuanto a los informes financieros, Contabilidad los presentará al final de cada mes al Gerente General para su análisis, evidenciando de forma clara y debidamente sustentada los ingresos y egresos a que tuviere lugar.
- ✓ Los reportes financieros presentados por contabilidad, serán sometidos de forma trimestral a un minucioso análisis por parte de los propietarios de la empresa, los

jefes de área, administradora y contador, con el objetivo de que éstos puedan tomar decisiones.

- ✓ Es obligación de la empresa crear un fondo de caja chica para la cancelación de gastos menores, cuya responsabilidad por su manejo será de la administración. El monto asignado para caja chica será de \$200,00 y previa a su reposición, los gastos deberán estar debidamente justificados mediante comprobantes, facturas, y recibos autorizados por la autoridad tributaria.
- ✓ Gastos menores se considerará a aquellos destinados a la compra de suministros de oficina, suministros de aseo y limpieza y desplazamientos al interior de la ciudad del personal de la empresa.
- ✓ Toda documentación deberá ser archivada de manera cronológica y obligatoria al menos durante 7 años, y para el caso de los documentos electrónicos al menos 15 años.
- ✓ Es obligación de la empresa asignar una parte de sus utilidades a la creación de una reserva para el caso de clientes de cobro dudoso; el monto de dicha reserva se lo fijará de acuerdo a lo que determina el Código de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Previo a la adquisición de materiales y herramientas de producción, la administración deberá revisar minuciosamente antes de proceder a su aprobación.
- ✓ El ingreso de materia prima al departamento de producción deberá ser supervisado por el jefe de producción con el objetivo de constatar que las características y cantidad de material entregado sea el estrictamente solicitado por esta unidad.
- ✓ Cualquier requerimiento de materiales y herramientas para el proceso de producción deberá ser solicitada por el jefe de producción (quien garantizará el buen uso de éstos); y, a su vez será entregada por la administradora de la empresa.
- ✓ Cualquier herramienta solicitada durante el día deberá obligatoriamente ser devuelta al jefe de producción luego de haber finalizado su utilización.

- ✓ Para la realización de las labores diarias en el área de producción, el personal de esta unidad deberá utilizar obligatoriamente el correspondiente equipo de seguridad, con el propósito de salvaguardar su integridad. El equipo de trabajo será suministrado por la administración y será renovado cuando sea necesario.
- ✓ La higiene y seguridad industrial son factores de singular importancia al interior de la empresa, para el efecto cada jefe de área deberá elaborar planes que garanticen la existencia de condiciones físicas favorables para el desarrollo de las respectivas actividades.
- ✓ La comunicación es un factor esencial para garantizar el desarrollo de la actividad productiva, por tanto el personal deberá comunicar libre y oportunamente sus ideas, acuerdos y desacuerdos, enfocados a la consecución de los grandes objetivos empresariales.
- ✓ Todo el personal, sin excepción alguna, será tratado con respeto y dignidad, de manera que no se tolerarán actitudes que intimiden o creen un ambiente laboral hostil e inadecuado dentro de la empresa.
- ✓ Los objetivos, misión y visión empresariales serán comunicados de forma oportuna a todos los colaboradores, con la finalidad de que el trabajo sea ejecutado siguiendo sus preceptos.
- ✓ Con el objetivo de proteger la integridad física y mental del personal de la empresa, se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas, cigarrillos y cualquier otra sustancia psicotrópica en cualquiera de las instalaciones de la empresa.
- ✓ En horas laborables se prohíbe la utilización de celulares, tablets, y cualquier dispositivo electrónico que dificulten la concentración y el adecuado desempeño de los colaboradores.
- ✓ La utilización de internet será de uso exclusivo para fines laborales, por lo que se prohíbe su utilización para uso personal.
- ✓ El personal tanto del área administrativa como de producción, deberán entregar a sus jefes inmediatos, reportes diarios sobre las actividades desarrolladas en sus respectivas unidades de trabajo, a fin de que éstos puedan realizar un adecuado seguimiento y control.

- ✓ El personal del área de producción deberá recibir de forma periódica capacitación especializada en áreas de su competencia previa a la ejecución de las actividades.
- ✓ El responsable de bodega deberá entregar un informe mensual a Gerencia sobre el stock en inventario de: materia prima, materiales, insumos y productos terminados, con el propósito de contar con información veraz, oportuna y confiable.
- ✓ A la maquinaria se deberá dar mantenimiento de forma trimestral a fin de garantizar la operatividad durante el proceso de producción y evitar paralizaciones.
- ✓ El personal de las distintas áreas operativas deberá respetar la señalética colocada en puntos estratégicos de la empresa, con el fin de precautelar la seguridad e integridad de todas personas que laboran en la empresa.

4.2.6.5. Desarrollo de los Objetivos Institucionales.

De acuerdo a las características propias de la actividad de la empresa Grupo Montalvo, se han establecido los objetivos que guiarán a los diferentes grupos de interés de la organización, permitiendo que a través de éstos se pueda evaluar el éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados y su cumplimiento.

Para el desarrollo de los objetivos se ha considerado que su consecución esté encaminada de acuerdo con lo establecido en la misión y visión ya formuladas.

4.2.6.5.1. Objetivo General.

Producir y comercializar plantas de calzado y productos afines, basados en principios y valores, con altos niveles de calidad en materiales, excelencia en el servicio prestado al cliente y la utilización de tecnología de punta; y, comprometidos con la sociedad y el medio ambiente.

4.2.6.5.2. Objetivos Específicos.

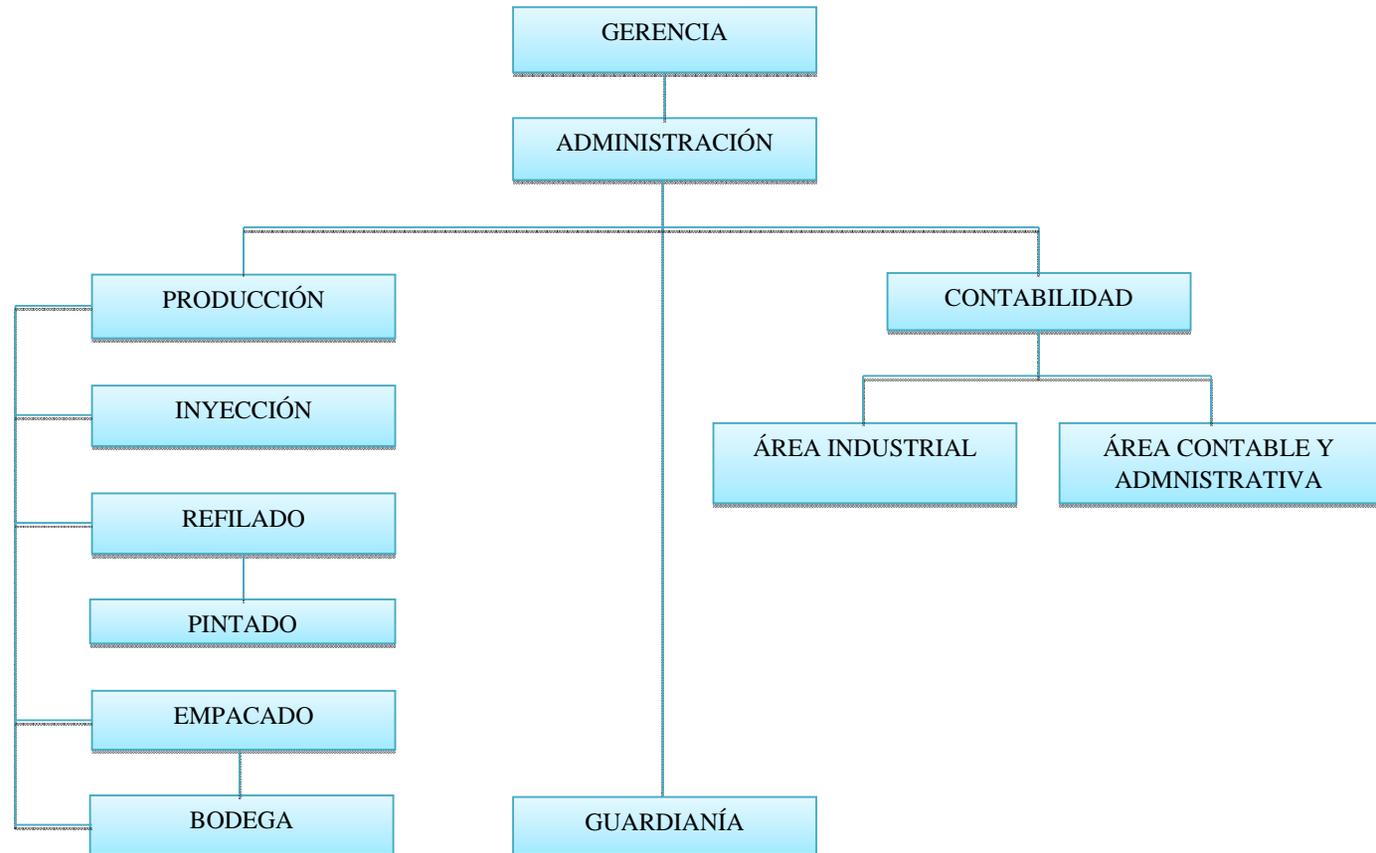
- ✓ Comercializar plantas de calzado y productos afines de alta calidad y a precios competitivos.
- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente a través de un producto eficiente y la excelencia en el producto prestado.
- ✓ Obtener materia prima de buena calidad que cumpla con las especificaciones requeridas por el cliente.
- ✓ Generar plazas de trabajo a través de la implementación de las actividades industriales de la empresa.
- ✓ Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la captación de los principales productores de zapatos, garantizando la compra de toda su producción a lo largo del año con precios estables.
- ✓ Elaborar productos de calidad con tecnología limpia para contribuir al bienestar ambiental y social.

4.2.6.6. Desarrollo del Organigrama Estructural para la Empresa Grupo Montalvo.

La empresa no ha definido la estructura organizacional con la que opera por tal razón no se tiene un adecuado delineamiento de las áreas existentes en la empresa, además de existir desconocimiento del nivel jerárquico dentro de la institución, de tal manera que se procede a la elaboración de un organigrama de tipo estructural que ayude a la organización a la correcta delimitación de áreas y departamentos y por ende se tenga un documento que determine las líneas jerárquicas.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

Gráfico 31: Organigrama Estructural de la Empresa Grupo Montalvo.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

4.2.7. Manual de Funciones.

Un manual de funciones es un documento que determina las responsabilidades, actividades, tareas que cada uno de los colaboradores de la empresa debe cumplir; además establece el perfil profesional que la institución requiere posea el personal; en este aspecto se involucran ciertos parámetros que se pretenden conseguir para alcanzar el fiel cumplimiento de objetivos, siendo éstos los siguientes: conocimientos, experiencia, habilidades y competencias que son imprescindibles para desempeñarse en un puesto de trabajo.

Lo que se pretende alcanzar mediante el desarrollo del presente manual de funciones es disponer de un documento escrito que permita informar y orientar la conducta de todos los integrantes de la empresa Grupo Montalvo y clarificar las funciones y los niveles de responsabilidad y autoridad asignados a cada uno de los puestos de trabajo.

A través del desarrollo del manual de funciones la empresa dispondrá de un documento que facilitará la toma de decisiones; y, erradicará conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad, puesto que este documento se ha elaborado de la manera más sencilla posible, de tal manera que le sea útil a la organización.

Para desarrollar el presente manual de funciones se ha tomado en consideración tanto el área administrativa – financiera, como el área de producción, identificando cada uno de los cargos existentes al interior de la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos, a saber:

Tabla No. 22.
Talento Humano de la Empresa Grupo Montalvo.

Área Administrativa-Financiera	Área de Producción
✓ Gerente General.	✓ Jefe de Producción.
✓ Administrador (a).	✓ Auxiliar de Producción.
✓ Contador (a).	✓ Moledor.
✓ Auxiliar Contable.	✓ Inyector.
	✓ Refilador.
	✓ Empacador.
	✓ Bodeguero.
	✓ Chofer.
	✓ Guardia de Seguridad.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 23.
Perfil Profesional y Funciones del Gerente General.

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 1.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación del cargo: Gerente General. 2. Área: Administrativa-Financiera. 3. Cargo al cual reporta: Ninguno. 4. Supervisa: Administrador (a), Contador General, Jefe de Producción. 	
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
Edad:	30 a 40 años.
Educación:	Ingeniero en el área administrativa y financiera o área Industrial.
Experiencia:	Mínimo tres años en el manejo gerencial o en cargos similares en empresas industriales.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer un título universitario en Ingeniería Industrial, Tecnología Industrial, Administrador de Empresas o Ingeniero en Finanzas. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Tener conocimiento sobre el manejo de las diferentes políticas ambientales en conformidad con las actividades desarrolladas dentro de la empresa. ✓ Ser altamente comprometido con el logro de objetivos institucionales.
Aptitudes y Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades para resolver problemas y toma de decisiones oportunas. ✓ Buenas relaciones interpersonales y humanas. ✓ Conocimientos suficientes de computación y Excel avanzado. ✓ Alta capacidad de negociación.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Liderazgo Estratégico. ✓ Actitudes y comportamientos basados en altos valores morales y éticos. ✓ Tener habilidades de liderazgo, comunicación, organización para dirigir una empresa.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>1. Objetivo.</p> <p>Ejecutar las labores de dirección general como la formulación y el rediseño de políticas institucionales, elaboración de planes, programas, proyectos como primera autoridad ejecutiva para la consecución de los objetivos planteados por la empresa.</p>	
<p>2. Funciones del cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercer supervisión y control sobre las diferentes áreas de la empresa. ✓ Determinar los precios de venta de los productos elaborados. ✓ Determinar la cantidad de plantas de calzado que serán producidas diariamente. ✓ Determinar la variedad de modelos que se van a producir. ✓ Seleccionar a los proveedores con los que se va a trabajar. ✓ Negociar los precios de adquisición de la materia prima utilizada. ✓ Elaborar planes de inversión para adquirir nueva maquinaria. ✓ Realizar estudios para otorgar créditos a clientes. ✓ En caso de vacantes, seleccionar al personal conjuntamente con administración. ✓ Proponer nuevas estrategias para la consecución de objetivos. ✓ Supervisar y aprobar las operaciones de las áreas administrativa – financiera y de producción. ✓ Aplicar sanciones disciplinarias de acuerdo con lo estipulado en la ley y el reglamento interno. ✓ Desarrollar programas de capacitación para la empresa. 	

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 24.
Perfil Profesional y Funciones del Administrador.

MANUAL DE FUNCIONES 	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación del cargo: Administrador (a). 2. Área: Administrativa – Financiera. 3. Cargo al cual reporta: Gerente General. 4. Supervisa: Contador General, Jefe de Producción, Auxiliar Contable, Auxiliar de Producción, Personal de Producción. 	
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
Edad:	30 a 40 años.
Educación:	Profesional en el área administrativa y financiera.
Experiencia:	Tres (3) años en el manejo administrativo o en cargos similares.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer un título universitario en Ingeniería en Administrador de Empresas. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Tener conocimiento sobre el manejo de las diferentes políticas ambientales en conformidad con las actividades desarrolladas dentro de la empresa. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos institucionales. ✓ Capacidad para solucionar problemas relacionados con el proceso de industrialización en cuanto a la elaboración de productos para el calzado. ✓ Amplios conocimientos en contabilidad.

- Aptitudes y Actitudes:**
- ✓ Habilidad para trabajar en equipo.
 - ✓ Habilidad para trabajar bajo presión.
 - ✓ Liderazgo Estratégico.
 - ✓ Manejo del Paquete básico Office.
 - ✓ Alta capacidad de negociación.
 - ✓ Fortalecer relaciones laborales con los compañeros de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas de conformidad con las disposiciones legales y estatutarias que rigen a la empresa para el correcto desempeño de las actividades empresariales.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Supervisar diariamente que el jefe de producción cuente con el listado de productos a elaborar durante el día.
- ✓ Supervisar diariamente que el área de producción cuente con la materia prima necesaria para la elaboración de plantas de calzado.
- ✓ Entregar un informe de manera mensual al Gerente acerca del funcionamiento general de la empresa.
- ✓ Autorizar los pagos a proveedores.
- ✓ Revisar en forma mensual o cuando sea necesario la información contable.
- ✓ Proponer al Gerente General nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa.
- ✓ En caso de vacantes, seleccionar conjuntamente con gerencia al nuevo personal.
- ✓ Revisión de trámites oficiales y control de costos.
- ✓ Supervisar que la comunicación dentro de las diferentes áreas de la empresa sea fluida.
- ✓ Administración del Fondo de Caja Chica.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 25.
Perfil Profesional y Funciones del Contador General.

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.1.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación del cargo: Contador (a) General. 2. Área: Administrativa – Financiera. 3. Cargo al cual reporta: Gerente General, Administrador. 4. Supervisa: Auxiliar Contable, Auxiliar de producción. 	
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS	
Edad:	25 a 40 años.
Educación:	Profesional en el Área Contable, de Auditoría o Financiera.
Experiencia:	Tres (3) años de experiencia como Contador General y dos años como auxiliar contable.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer un título universitario en Ingeniería o Licenciatura en Contabilidad, Auditoría o Finanzas. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos institucionales. ✓ Cursos de capacitación relacionados con sistemas contables y otros concernientes al trabajo contable.
Aptitudes y Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Habilidad para programar, organizar, dirigir, controlar, y evaluar su trabajo. ✓ Alta capacidad para tomar decisiones. ✓ Gran iniciativa, Perseverancia y Creatividad.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Asegurar que la información contable y financiera de la empresa posibilite la consecución de eficiencia y eficacia para asegurar el cumplimiento de objetivos y metas previstos por la empresa.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Mantener organizada la contabilidad de la empresa de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, la legislación y demás normativas vigentes.
- ✓ Elaborar oportunamente los reportes financieros de manera mensual para ser entregados a gerencia.
- ✓ Elaborar declaraciones tributarias y gestionar su pago oportuno.
- ✓ Elaborar las correspondientes liquidaciones de contrato de trabajo, prestaciones sociales, ingresos al IESS, pago de vacaciones según previas instrucciones de gerencia.
- ✓ Supervisar y controlar el adecuado archivo de las facturas de proveedores y demás cuentas por pagar de la empresa.
- ✓ Revisar la nómina mensual de trabajadores.
- ✓ Administrar el programa contable utilizado de tal manera que cada una de las transacciones realizadas por la empresa se encuentren registradas para una oportuna información.
- ✓ Colaborar con el Gerente General en la toma de decisiones.
- ✓ Mantener actualizado el plan de cuentas.
- ✓ Mantener actualizado el inventario.
- ✓ Revisión de conciliaciones bancarias.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 26.
Perfil Profesional y Funciones del Auxiliar Contable.

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.1.1.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación del cargo: Auxiliar Contable. 2. Área: Administrativa – Financiera. 3. Cargo al cual reporta: Gerente General, Administrador, Contador. 4. Supervisa: Personal de Producción. 	
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
Edad:	18 a 35 años.
Educación:	Tecnólogo en Contabilidad o Bachiller en Ciencias del Comercio y Administración.
Experiencia:	Dos (2) años de experiencia como Auxiliar Contable. (No indispensable)
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer un Título de Tecnólogo o Bachiller en Ciencias del Comercio y Administración. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de objetivos institucionales. ✓ Haber aprobado cursos de capacitación en Tributación. ✓ Manejo de paquetes contables.
Aptitudes y Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad de atención al cliente. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Habilidades en digitación. ✓ Actitudes de compañerismo, colaboración, compromiso con la institución.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. **Objetivo.**

Realizar actividades de apoyo dentro del área contable, con la finalidad de facilitar la información requerida por Gerencia ayudando en la toma de decisiones.

2. **Funciones del cargo.**

- ✓ Elaboración de conciliaciones bancarias de manera mensual.
- ✓ Manejo de cartera de la empresa.
- ✓ Manejo de facturación y archivo.
- ✓ Revisar las cuentas de clientes y proveedores.
- ✓ Manejo de anexos transaccionales.
- ✓ Gestionar Pagos de gastos generados por la actividad propia de la empresa.
- ✓ Realizar roles de pago que serán supervisados por el contador general.
- ✓ Revisar los saldos de bancos imprimidos.
- ✓ Solicitar y revisar los Estados de Cuentas de la Empresa enviado por proveedores.
- ✓ Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo en colaboración con todos los miembros de la empresa.
- ✓ Verificar la calidad de trabajo del personal que está a su cargo.
- ✓ Atender las llamadas telefónicas concernientes a los pedidos de los clientes, proveedores o cualquier actividad relacionada con la empresa.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 27.
Perfil Profesional y Funciones del Jefe de Producción.

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.2.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación del cargo: Jefe de Producción. 2. Área: Producción. 3. Cargo al cual reporta: Gerente General, Administrador. 4. Supervisa: Personal de Producción. 	
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
Edad:	25 a 40 años.
Educación:	Profesional en Administración de Empresas o Ingeniero (a) Industrial.
Experiencia:	Tres (3) años de experiencia como Jefe de Personal y dos (2) años en trabajos similares.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer Título de Ingeniero o Tecnólogo en el Área Industrial. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de objetivos institucionales. ✓ Fluidez verbal y escrita. ✓ Alta capacidad para tomar decisiones. ✓ Capacidad Analítica. ✓ Conocimientos de manejo de Equipos y Herramientas.
Aptitudes y Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Habilidad para comunicarse.

- ✓ Decisión y creatividad.
- ✓ Apego a valores éticos y morales.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Supervisar las actividades del personal de producción para obtener productos de calidad y mantener la satisfacción del cliente.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Supervisar que el personal de producción trabaje adecuadamente.
- ✓ Supervisar los pedidos de los clientes antes de su envío.
- ✓ Programar los horarios de trabajo del personal diurnos y nocturnos.
- ✓ Publicar diariamente los pedidos requeridos con las especificaciones correspondientes.
- ✓ Supervisar que el personal manipule de manera adecuada la maquinaria.
- ✓ Supervisar los envíos de mercadería para el proceso de pintada.
- ✓ Supervisar el ingreso de mercadería que ha sido enviada para ser pintada.
- ✓ Supervisar cada uno de los procesos realizados en producción desde el molinaje, inyección, refileado, empacado.
- ✓ Informar a sus subordinados el puesto que desempeñarán, sus responsabilidades, obligaciones, reglas de la fábrica, para que las actividades se realicen adecuadamente.
- ✓ Mantener permanentemente la comunicación con el Administrador (a) para desarrollar nuevas estrategias de trabajo.
- ✓ Informar al personal sobre la señalética existente en el área de producción.
- ✓ Coordinar las actividades de producción.
- ✓ Responsabilizarse del cuidado y el adecuado manejo de máquinas y herramientas.

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 28.
Perfil Profesional y Funciones del Auxiliar de Producción.

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.2.1.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación del cargo: Auxiliar de Producción. 2. Área: Producción. 3. Cargo al cual reporta: Jefe de Producción. 4. Supervisa: Personal de Producción. 	
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
Edad:	20 a 35 años.
Educación:	Bachiller en Área industrial o Similares.
Experiencia:	Dos (2) años de experiencia como auxiliar de producción en el área industrial.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer un Título de Bachiller en Área Industrial o Afines. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos institucionales. ✓ Reacción ante los problemas. ✓ Cursos de capacitación en el manejo de software o sistemas de información contable. ✓ Conocimientos Básicos en producción, seguridad industrial, etc. ✓ Normas básicas de seguridad industrial.
Aptitudes y Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Capacidad de aprendizaje.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

- ✓ Iniciativa y Creatividad.
- ✓ Colaboración.
- ✓ Aptitud frente al cambio.
- ✓ Autocontrol y estabilidad emocional.
- ✓ Motivación.
- ✓ Manejo de conflictos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Mantener actualizada la información de producción, para garantizar que los productos elaborados estén acordes a los requerimientos del cliente y conformes a los estándares de calidad que la empresa ha establecido para su elaboración.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Ingresar el inventario al sistema inmediatamente cuando éste sea descargado de bodega.
- ✓ Tramitar la consecución de facturas de los proveedores de materia prima.
- ✓ Recibir los pedidos de materia prima por parte de los proveedores.
- ✓ Reportar diariamente la cantidad de productos elaborados a Gerencia.
- ✓ Solicitar al encargado de empaque la organización de los pedidos solicitados por los clientes para que éstos sean enviados a los clientes.
- ✓ Supervisar que las plantas de calzado estén empacadas en conformidad con las tallas, modelos y colores solicitados.
- ✓ Desarrollo de guías de remisión para el transporte de la mercadería.
- ✓ Archivo de documentación relacionada con producción.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 29.
Perfil Profesional y Funciones del Molinero.

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.2.2.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación del cargo: Molinero 2. Área: Producción. 3. Cargo al cual reporta: Jefe de Producción. 4. Supervisa: No cuenta con personal a su cargo. 	
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
Edad:	20 a 40 años.
Educación:	Bachiller en el área Industrial.
Experiencia:	Un (1) año de experiencia en el área industrial.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer un Título de Bachiller en el ámbito Industrial. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos institucionales. ✓ Manejo de maquinaria procesadora a inyección. ✓ Conocimientos de las buenas prácticas del manejo de una empresa de tipo industrial.
Aptitudes y Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Alto compromiso con los valores éticos y morales. ✓ Habilidad en relaciones humanas. ✓ Capacidad de aprendizaje. ✓ Proactivo y emprendedor. ✓ Atención, trato y respeto hacia los demás.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Utilizar de manera adecuada la maquinaria disponible para evitar desperdicios de materia prima y optimizar el tiempo de producción para el fiel cumplimiento de los objetivos de la institución.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Maneja y controla los molinos poniendo en funcionamiento la maquinaria del proceso de molinaje.
- ✓ Supervisar el buen funcionamiento del molino.
- ✓ Reportar al jefe de producción cualquier daño que pudiere ocurrir en el molino.
- ✓ Verificar que la materia prima e insumos entregados se encuentren acordes a la formulación prevista para la molienda.
- ✓ Evitar desperdicios y uso indebido de la materia prima.
- ✓ Responsable del buen manejo y conservación de la maquinaria.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 30.
Perfil Profesional y Funciones del Inyector.

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.2.3.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación del cargo: Inyector. 2. Área: Producción. 3. Cargo al cual reporta: Jefe de Producción. 4. Supervisa: No cuenta con personal a su cargo. 	
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
Edad:	20 a 40 años.
Educación:	Bachiller en el área Industrial.
Experiencia:	Un (1) año de experiencia como inyector en la misma área.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer un Título de Bachiller en el ámbito Industrial. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos institucionales. ✓ Manejo de maquinaria procesadora a inyección. ✓ Conocimientos de las buenas prácticas del manejo de una empresa de tipo industrial. ✓ Cursos de seguridad industrial.
Aptitudes y Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Alto compromiso con los valores éticos y morales. ✓ Buenas relaciones humanas e inter personales. ✓ Capacidad de aprendizaje.

✓ Capacidad de análisis.

✓ Manejo de conflictos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Operar y atender el funcionamiento del proceso de inyección mediante el control permanente de la maquinaria para evitar desperdicios de tiempo y materiales.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Manejar y controlar la máquina inyectora.
- ✓ Supervisar el buen funcionamiento de la máquina inyectora.
- ✓ Reportar al Jefe de Producción cualquier daño que pudiera haber ocurrido en la máquina inyectora y los equipos periféricos conectados a la misma.
- ✓ Cargar el material preparado en la tolva de la máquina inyectora.
- ✓ Colocar los respectivos moldes de acuerdo a la planta de calzado a elaborar.
- ✓ Separación manual de los moldes.
- ✓ Enviar plantas elaboradas para el proceso de refilado.
- ✓ Cuantificar la producción y registrarla.
- ✓ Mantener limpia el área de producción.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 31.
Perfil Profesional y Funciones del Refilador.

MANUAL DE FUNCIONES		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.2.4.	
5. Denominación del cargo:	Refilador.	
6. Área:	Producción.	
7. Cargo al cual reporta:	Jefe de Producción.	
8. Supervisa:	No cuenta con personal a su cargo.	
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA		
Edad:	20 a 40 años.	
Educación:	Bachiller en el área Industrial.	
Experiencia:	Un (1) año de experiencia en el área industrial.	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer un Título de Bachiller en el ámbito Industrial. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos institucionales. ✓ Manejo de maquinaria y herramientas. 	
Aptitudes y Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Alto compromiso con los valores éticos y morales. ✓ Buenas relaciones humanas e inter personales. ✓ Capacidad de inter aprendizaje. ✓ Colaboración. ✓ Capacidad de toma de decisiones. ✓ Buena relación con compañeros. 	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Obtener un óptimo terminado en las plantas de calzado para alcanzar la calidad requerida en la elaboración de los productos, consiguiendo de esta manera la satisfacción del cliente.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Registrar el número de plantas que le han sido suministrados.
- ✓ Mantener clasificadas las plantas por modelo, talla y color.
- ✓ Proceder a retirar la rebaba de las plantas.
- ✓ Colocar en los estantes y perchas correspondientes las plantas de calzado que han sido refileadas.
- ✓ Realizar el reporte sobre las plantas refileadas.
- ✓ Mantener limpia el área de refilado.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 32.
Perfil Profesional y Funciones del Empacador.

MANUAL DE FUNCIONES		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.2.5.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación del cargo: Empacador. 2. Área: Producción. 3. Cargo al cual reporta: Jefe de Producción. 4. Supervisa: No cuenta con personal a su cargo. 		
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA		
Edad:	20 a 40 años.	
Educación:	Bachiller en el área Industrial.	
Experiencia:	Un (1) año de experiencia en el área industrial.	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer un Título de Bachiller en el ámbito Industrial. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos institucionales. ✓ Manejo de herramientas. 	
Aptitudes y Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Alto compromiso con los valores éticos y morales. ✓ Comunicación y organización. ✓ Buena relación con compañeros. ✓ Persona responsable. ✓ Capacidad de aprendizaje. ✓ Manejo de conflictos. 	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Velar por el adecuado funcionamiento del proceso de empaque para entregar a nuestros clientes productos de calidad.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Contar y separar las plantas que cumplan con las especificaciones requeridas.
- ✓ Separar las plantas por modelo, talla y color.
- ✓ Revisar las órdenes de pedido para proceder a empaclar las plantas de calzado.
- ✓ Limpiar las plantas de calzado en caso de ser necesario, con la respectiva cantidad de tiñer.
- ✓ Empacar las plantas solicitadas.
- ✓ Empacar las plantas y trasladarlas a bodega.
- ✓ Llenar el respectivo formulario en donde se determine la cantidad de plantas empacadas y transferidas a bodega.
- ✓ Preparar los pedidos de mercadería y ubicarlos en los puntos de entrega.
- ✓ Mantener limpia en área de empaclado.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 33.
Perfil Profesional y Funciones del Bodeguero.

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.2.6.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Denominación del cargo: Bodeguero. 2. Área: Producción. 3. Cargo al cual reporta: Gerente General, Administrador (a), Contador, Jefe de Producción. 4. Supervisa: No cuenta con personal a su cargo. 	
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
Edad:	20 a 40 años.
Educación:	Bachiller de preferencia en Ciencias del Comercio y Administración.
Experiencia:	Un (1) año de experiencia como bodeguero.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer un Título de Bachiller. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos institucionales. ✓ Agilidad y destreza. ✓ Atención y concentración.
Aptitudes y Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Alto compromiso con los valores éticos y morales. ✓ Capacidad de superación. ✓ Persona responsable.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Mantener un adecuado control de los productos terminados que ingresan y salen de bodega con la finalidad de evitar que se presenten faltantes en dicha área.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Recibir y registrar los productos terminados que ingresan a bodega.
- ✓ Autorizar y registrar el despacho de los productos que salen de bodega.
- ✓ Manejar los respectivos documentos de entrada y salida de productos.
- ✓ Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega.
- ✓ Entregar diariamente al Auxiliar de Producción los reportes actualizados de bodega.
- ✓ Clasificar y ordenar el producto para tener un inventario óptimo.
- ✓ Mantener el registro de ingreso y salidas de productos actualizados.
- ✓ Adoptar mecanismos eficientes para la conservación del inventario y evitar deterioro y pérdidas.
- ✓ Mantener limpia el área de bodega.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

**Tabla No. 34.
Perfil Profesional y Funciones del Chofer.**

MANUAL DE FUNCIONES		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.2.7.	
<p>1. Denominación del cargo: Chofer.</p> <p>2. Área: Producción.</p> <p>3. Cargo al cual reporta: Gerente General, Administrador (a), Contador, Jefe de Producción.</p> <p>4. Supervisa: No cuenta con personal a su cargo.</p>		
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA		
Edad:	20 a 45 años.	
Educación:	Bachiller.	
Experiencia:	Un (1) año de experiencia como chofer profesional.	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer título como chofer profesional. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Poseer licencia de conducir tipo C. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos institucionales. ✓ Agilidad y destreza. ✓ Persona analítica. 	
Aptitudes y Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Habilidad para enfrentar adversidades. ✓ Alto compromiso con los valores éticos y morales. ✓ Persona responsable. 	

- ✓ Actitudes de compañerismo, colaboración, compromiso con la institución.
- ✓ Puntualidad.
- ✓ Actitud frente al cambio.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Conducir los vehículos pesados para transporte de la mercadería y su entrega oportuna hacia los clientes.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Conducir los vehículos pesados de la empresa.
- ✓ Entregar la mercadería a tiempo a los diferentes clientes.
- ✓ Entregar las plantas de calzado que van a ser pintadas.
- ✓ Retirar las plantas de calzado que han sido pintadas para ser devueltas a bodega.
- ✓ Mantenimiento de vehículos.
- ✓ Realizar la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.
- ✓ Cargar gasolina al vehículo antes de comenzar las labores cotidianas.
- ✓ Elaborar una ruta diaria a tomar para realizar sus funciones diarias.
- ✓ Lavar y limpiar el vehículo de una a dos veces en la semana.
- ✓ Realizar diligencias adicionales que no son cotidianas.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 35.
Perfil Profesional y Funciones del Guardia de Seguridad.

MANUAL DE FUNCIONES		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO: 2.2.8.	
<p>1. Denominación del cargo: Guardia de Seguridad.</p> <p>2. Área: Producción.</p> <p>3. Cargo al cual reporta: Gerente General, Administrador (a), Contador, Jefe de Producción.</p> <p>4. Supervisa: No cuenta con personal a su cargo.</p>		
PERFIL PROFESIONAL REQUISITOS DEL CARGO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA		
Edad:	20 a 45 años.	
Educación:	Bachiller.	
Experiencia:	Un (1) año de experiencia como guardia profesional.	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer formación militar. ✓ Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. ✓ Buena condición física. ✓ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos institucionales. ✓ Agilidad y destreza. 	
Aptitudes y Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para trabajar en equipo. ✓ Habilidad para trabajar bajo presión. ✓ Habilidad para enfrentar adversidades. ✓ Alto compromiso con los valores éticos y morales. ✓ Persona responsable. 	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo.

Controlar la entrada y salida de personas y vehículos de la empresa para seguridad de la entidad.

2. Funciones del cargo.

- ✓ Supervisar la entrada y salida de personas y vehículos de la empresa para seguridad de la entidad.
- ✓ Controlar la entrada de vehículos livianos y pesados.
- ✓ Llevar un registro de las personas y vehículos que ingresan y salen de la empresa.
- ✓ Encargarse de la limpieza de las puertas.
- ✓ Recoger la basura del área de entrada y patio de la empresa.

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

4.2.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Como parte del Diseño del Sistema de Control Interno, se ha procedido a elaborar un Manual de Procedimientos que permitirá entre otras ventajas las siguientes: conocer el funcionamiento interno con respecto a descripción de tareas; contribuir en la coordinación de actividades evitando duplicidades; servir como auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento, capacitación del personal; constituirse en una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los procesos y métodos y finalmente permitir y asegurar la evaluación del conocimiento en la medida en que vaya mejorando los procedimientos.

Para el diseño del presente manual de procedimientos dirigido a la Empresa Grupo Montalvo se ha considerado diferentes procesos que se realizan tanto en el área administrativa –financiera, como en el área de producción; mediante la elaboración de una cédula analítica que describe los procedimientos que se realizan dentro de cada proceso, el objetivo del subproceso documentado; y, la persona responsable de su ejecución.

Posteriormente lo descrito en la cédula analítica se plasma en la elaboración de flujogramas de manera gráfica de los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en cada proceso, permitiendo tener un análisis más sencillo de las actividades realizadas, principalmente para las personas que intervienen en la realización y ejecución de dichos procesos.

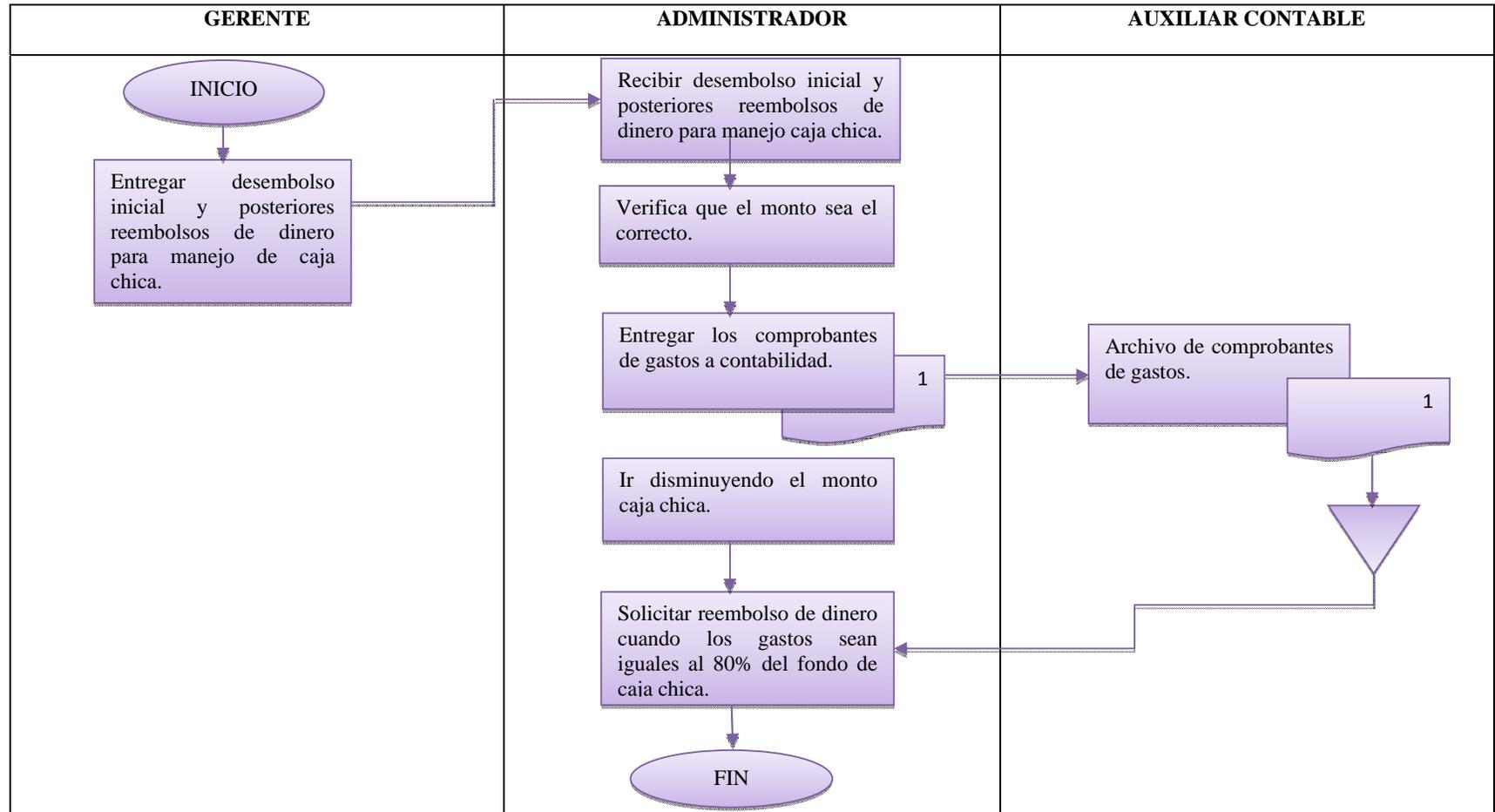
Tabla No. 36.
Procedimiento a seguir para la administración de Caja Chica.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Administración de Caja Chica.		
Subproceso: No contiene subprocesos.		
Objetivo: Administrar el Fondo de Caja Chica para habilitar el pago de gastos menores que surgen de la actividad propia de la empresa, siempre que el desembolso sea menor y no amerite ser cubierto con cheque.		
Responsable: Administrador/Gerente.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Entregar el desembolso inicial y posteriores reembolsos de dinero para el manejo de caja chica a la administradora.	Gerente
2	Recibir desembolso inicial y posteriores reembolsos dinero para caja chica.	Administrador
3	Verifica que el monto sea el correcto.	Administrador
4	Entregar comprobantes de gastos a contabilidad por utilización del fondo de caja chica.	Administrador
5	Archivo de comprobantes de gastos.	Auxiliar contable
6	Ir disminuyendo el monto caja chica.	Administrador
7	Solicitar reembolso de dinero cuando los gastos sean iguales al 80% del fondo establecido para caja chica.	Administrador Administrador

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 32: Flujograma del Proceso de Administración de Caja Chica.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

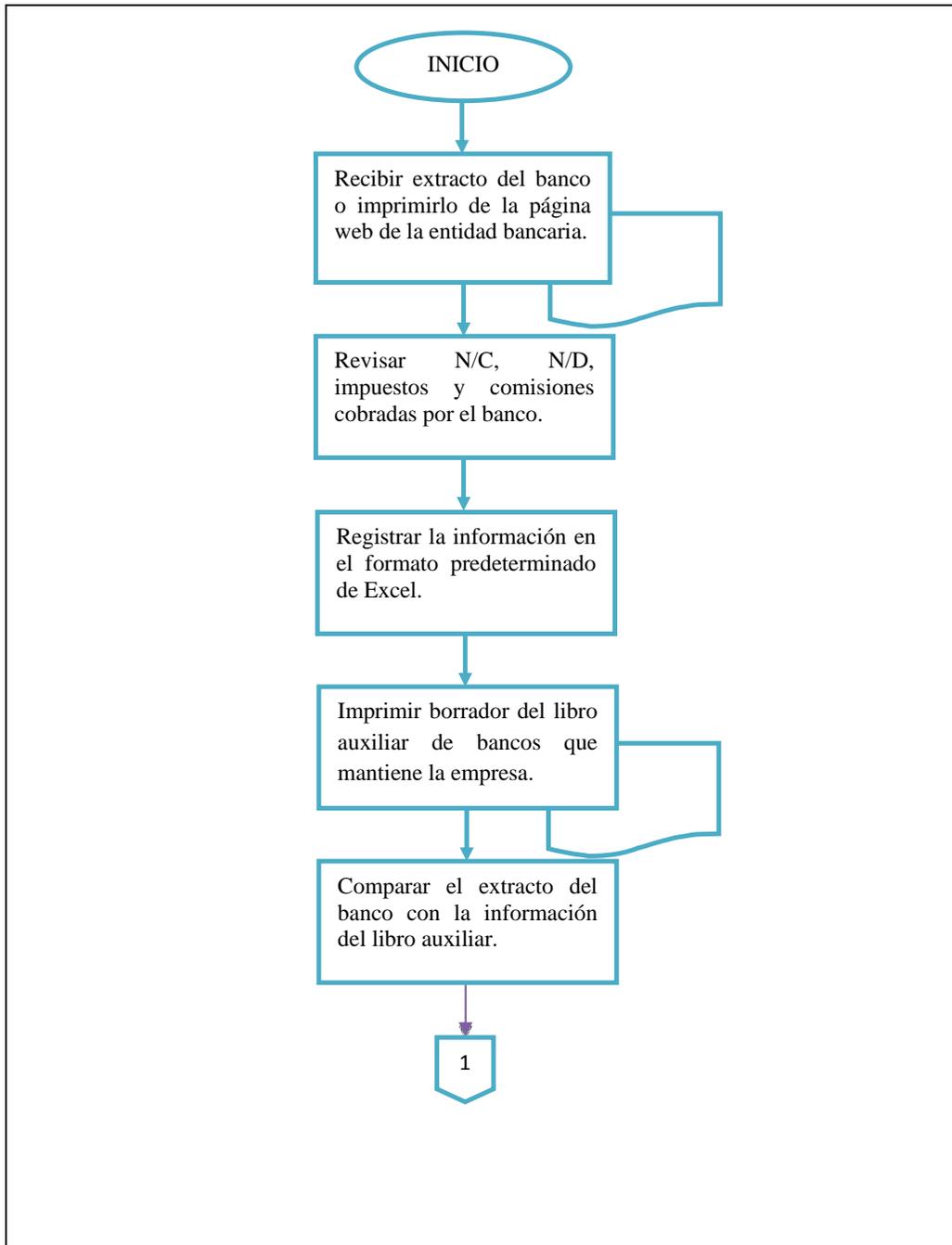
Tabla No. 37.
Procedimiento a seguir para la realización de conciliación bancaria.

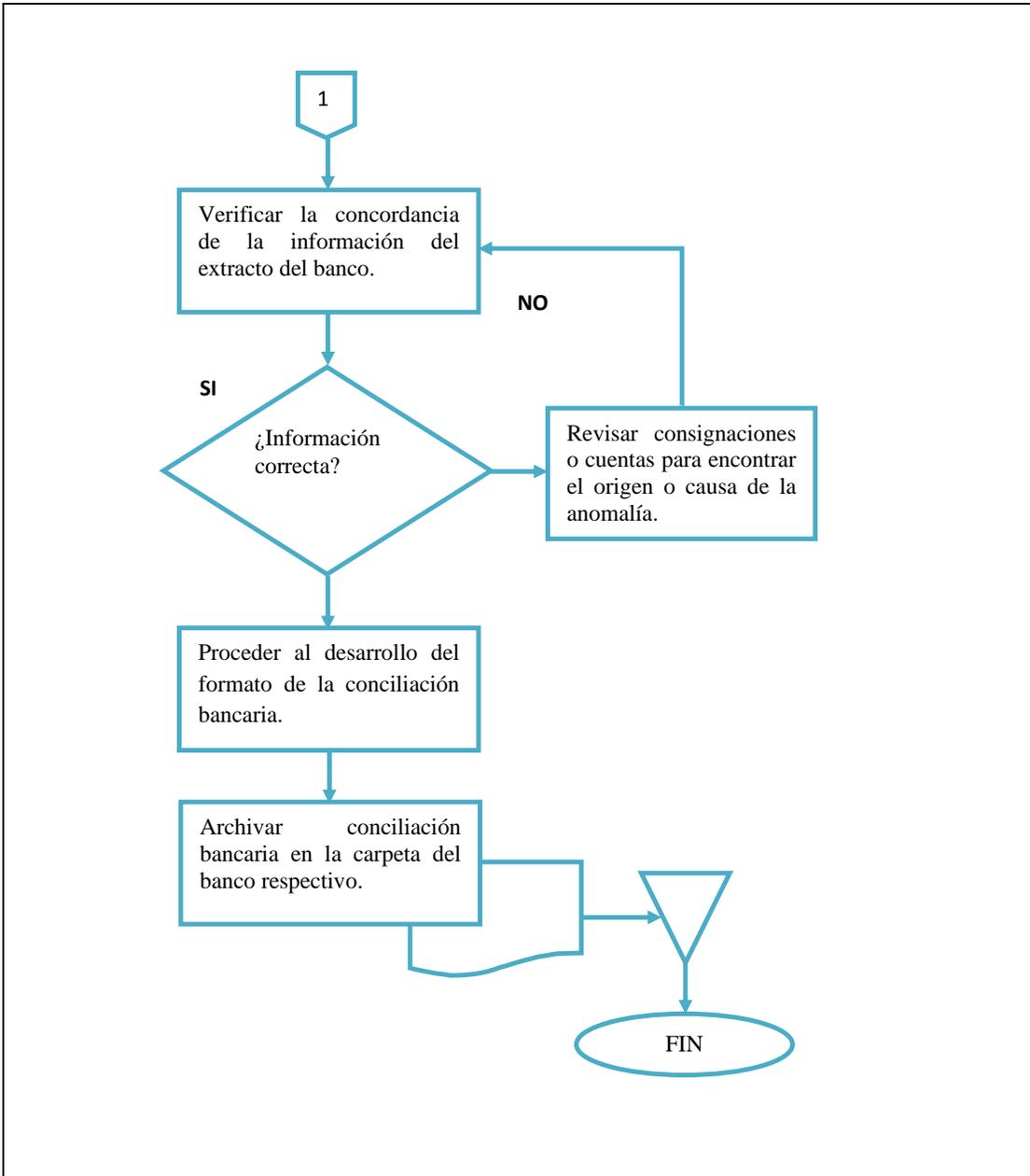
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Conciliación Bancaria.		
Subproceso: No contiene subprocesos.		
Objetivo: Comparar los montos que la empresa tiene registrado en los libros auxiliares de bancos, con los montos que el banco suministra por medio del extracto bancario, para determinar si existen diferencias entre los registros contables de la empresa, y los registros entregados por el banco.		
Responsable: Auxiliar Contable.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Recibir extracto del banco o imprimirlo de la página web de la entidad bancaria.	Auxiliar Contable
2	Revisar Notas de Crédito, Notas de Débito, Impuestos y Comisiones cobradas por el banco.	Auxiliar Contable
3	Registrar la información en el formato predeterminado de Excel.	Auxiliar Contable
4	Imprimir borrador del libro auxiliar de bancos que mantiene la empresa.	Auxiliar Contable
5	Comparar el extracto del banco con la información del libro auxiliar.	Auxiliar Contable
6	Verificar la concordancia de la información del extracto del banco.	Auxiliar Contable
7	Proceder al desarrollo del formato de la conciliación bancaria.	Auxiliar Contable
8	Archivar conciliación bancaria en la carpeta del banco respectivo.	Auxiliar Contable

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 33: Flujograma del Proceso de Conciliación Bancaria.





Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

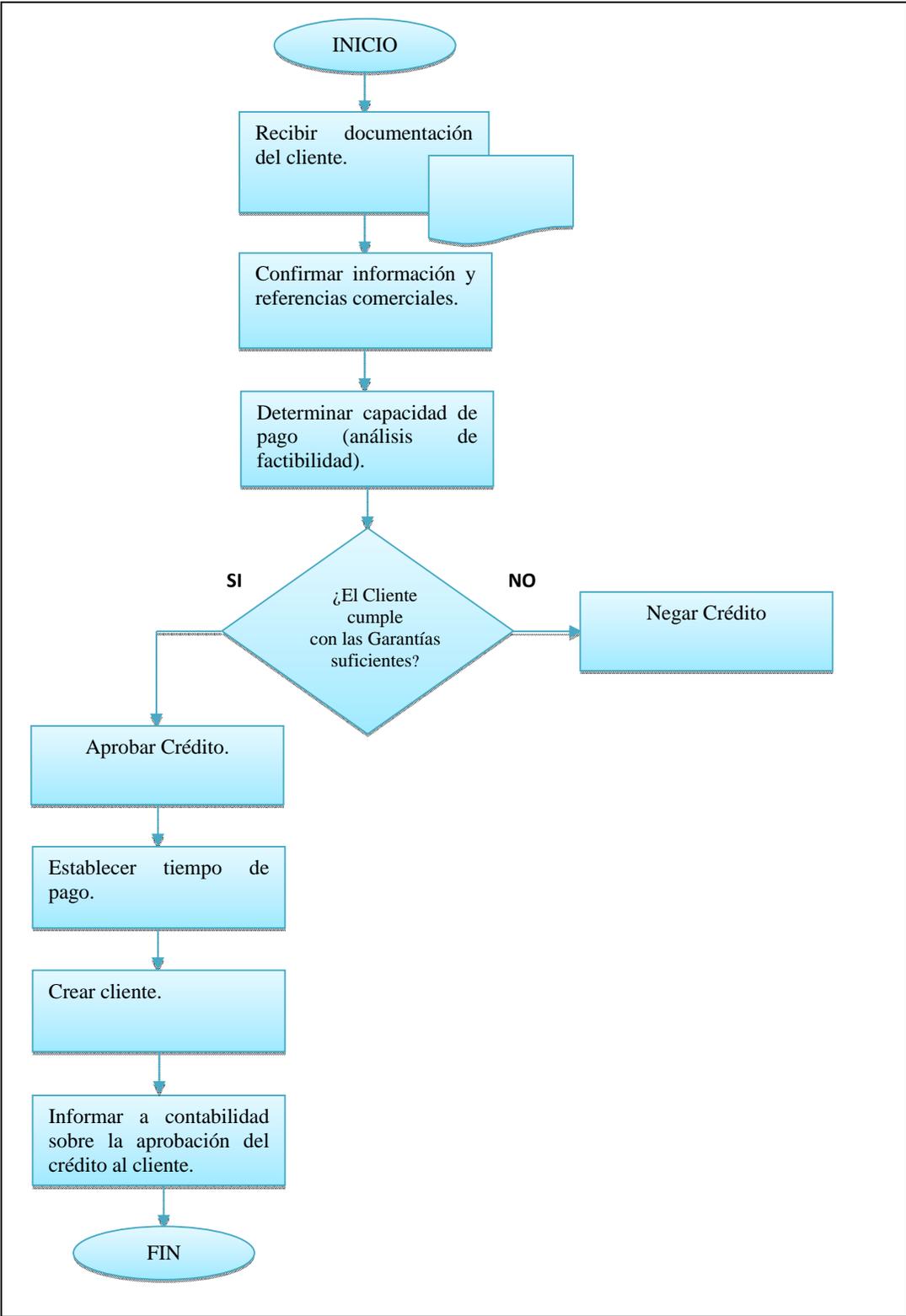
Tabla No. 38.
Procedimiento a seguir para la Concesión de Crédito a Clientes.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Clientes.		
Subproceso: Concesión de Crédito a Clientes.		
Objetivo: Mantener niveles razonables de riesgo que permitan alcanzar una adecuada rentabilidad para que la empresa cuente con fondos disponibles e invierta en su actividad económica.		
Responsable: Gerente		
No.	Procedimientos	Responsable
1	Recibir documentación del cliente.	Gerente
2	Confirmar información y referencias comerciales.	Gerente
3	Determinar la capacidad de pago (análisis de factibilidad).	Gerente
4	Aprobar crédito.	Gerente
5	Establecer tiempo de pago.	Gerente.
6	Crear cliente.	Gerente
7	Informar a contabilidad sobre la aprobación del crédito al cliente.	Gerente

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 34: Flujograma del Subproceso de Concesión de Crédito a Clientes.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

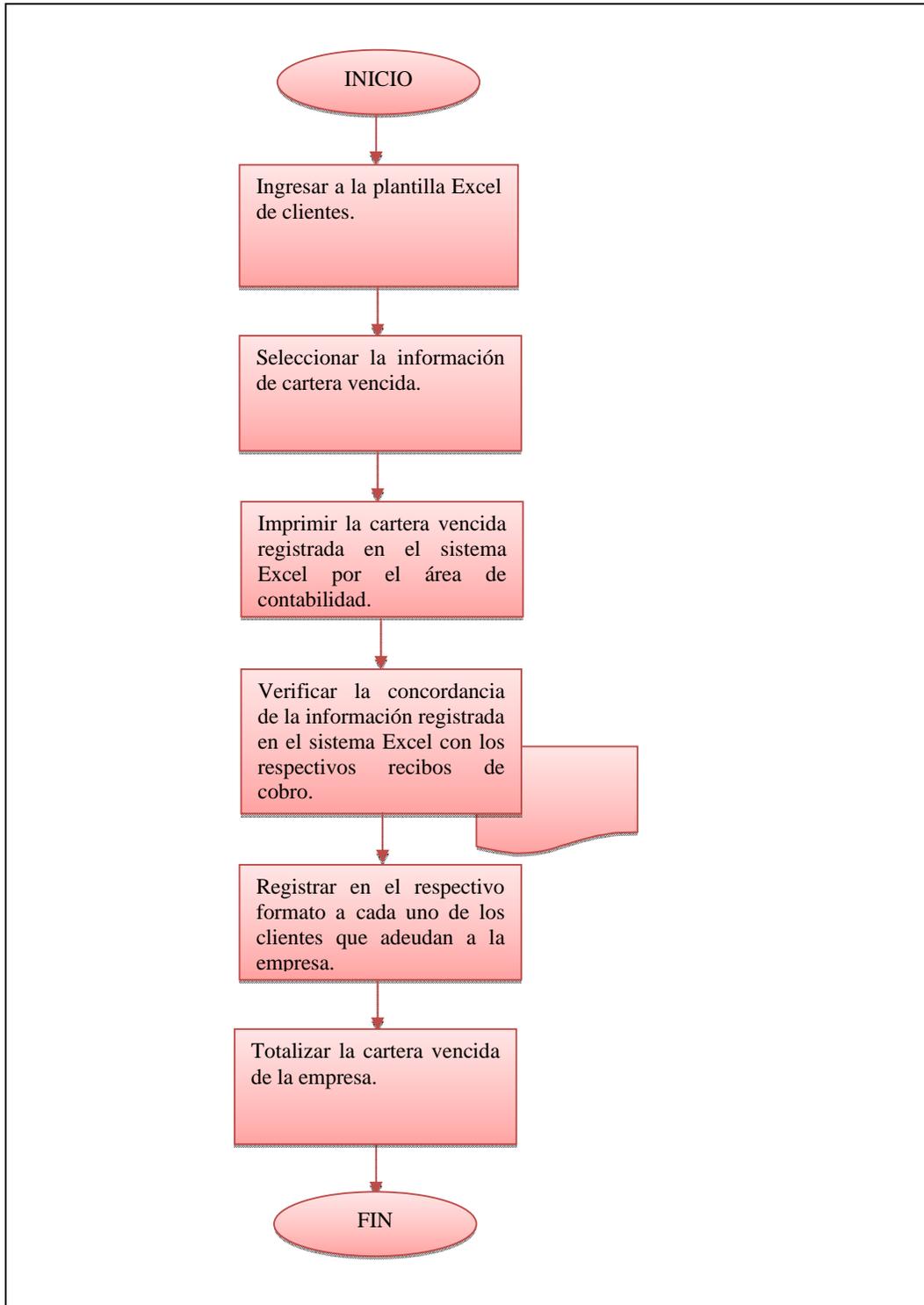
Tabla No. 39.
Procedimiento a seguir para la Revisión de Cartera Vencida

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Clientes.		
Subproceso: Revisión de Cartera Vencida.		
Objetivo: Determinar el porcentaje de dinero adeudado por los clientes para proceder al cobro respectivo de la cartera vencida.		
Responsable: Gerente		
No.	Procedimientos	Responsable
1	Ingresar a la plantilla de Excel de clientes.	Auxiliar contable
2	Seleccionar la información de cartera vencida.	Auxiliar contable
3	Imprimir la cartera vencida registrada en el sistema Excel por el área de contabilidad.	Auxiliar contable
4	Verificar la concordancia de la información registrada en el sistema Excel con los respectivos recibos de cobro.	Auxiliar contable
5	Registrar en el respectivo formato a cada uno de los clientes que adeudan a la empresa.	Auxiliar contable
6	Totalizar la cartera vencida de la empresa.	Auxiliar contable

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 35: Flujograma del Subproceso de Revisión de Cartera Vencida.



Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

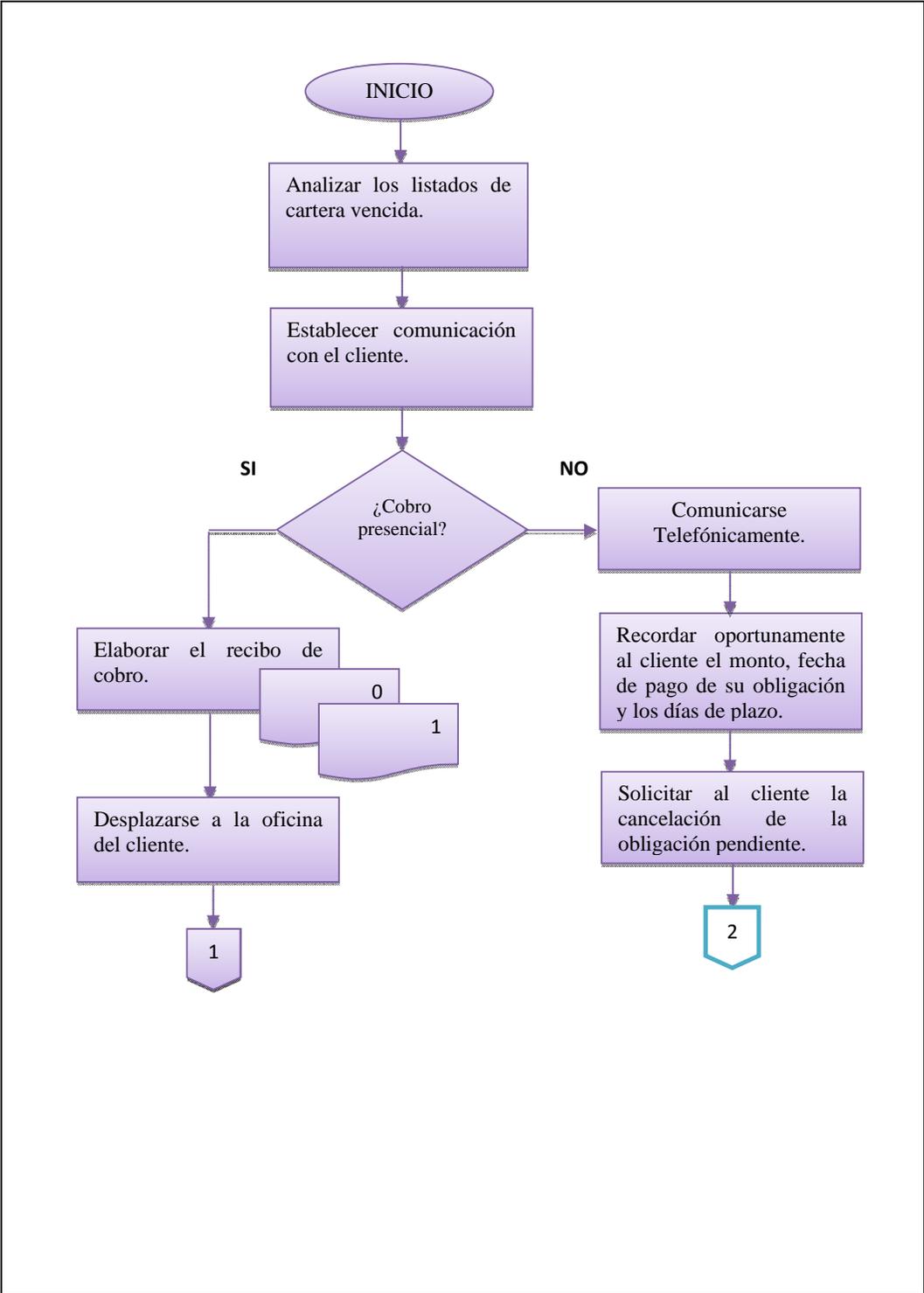
Tabla No. 40.
Procedimiento a seguir para cobro de cartera vencida.

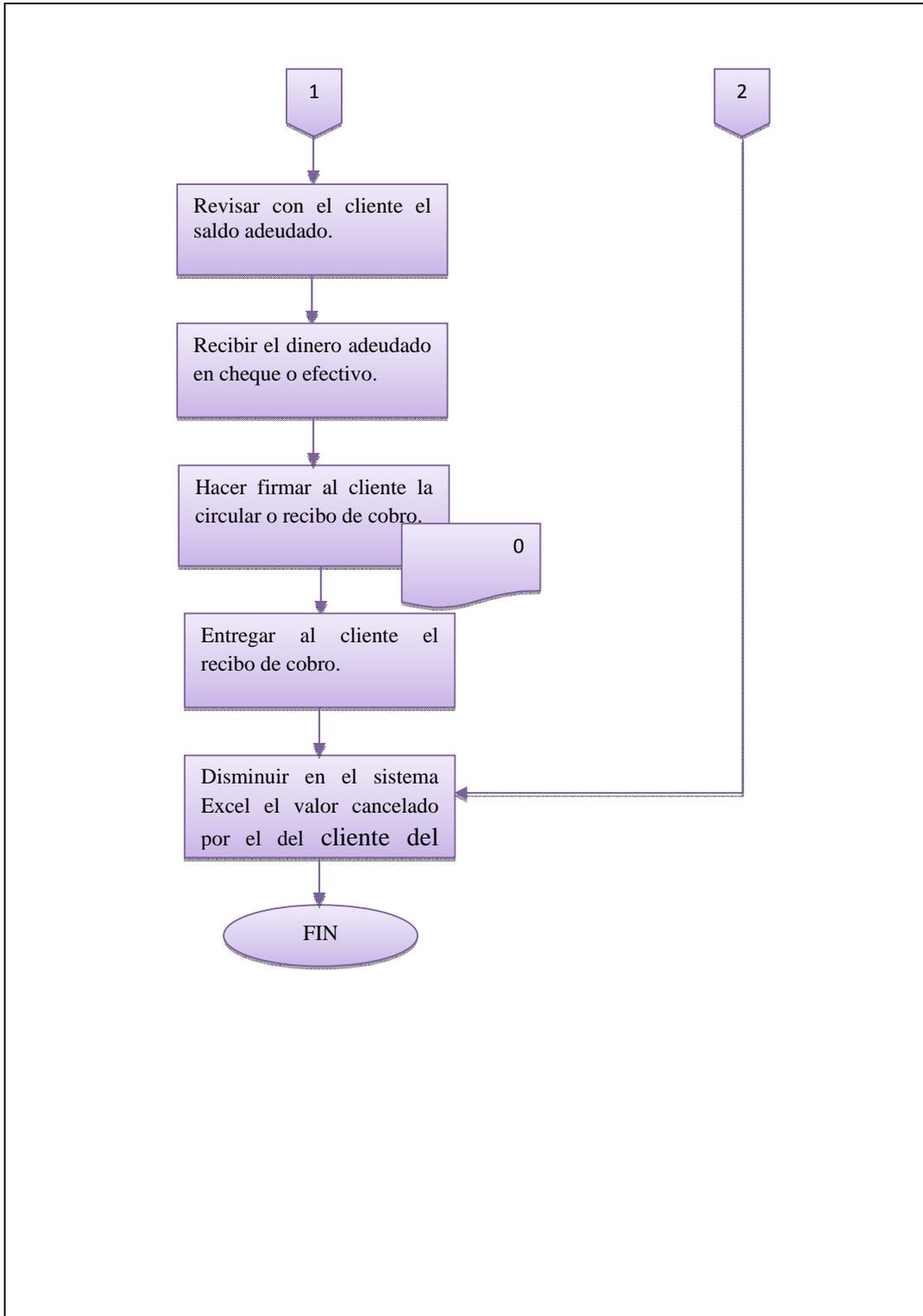
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Clientes.		
Subproceso: Cobro de Cartera Vencida.		
Objetivo: Cumplir con los procedimientos necesarios para mantener al día las obligaciones de nuestros clientes para con la empresa, diseñando herramientas y estrategias de recaudación efectiva de la cartera vencida para evitar altos índices de morosidad y la insolvencia de la empresa.		
Responsable: Auxiliar Contable.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Analizar los listados de cartera vencida.	Auxiliar contable
2	Establecer comunicación con el cliente.	Auxiliar contable
3	Elaborar el recibo de cobro.	Auxiliar contable
4	Desplazarse a la oficina del cliente.	Auxiliar contable
5	Recibir el dinero adeudado en cheque o efectivo.	Auxiliar contable
6	Hacer firmar al cliente la circular o recibo de cobro.	Auxiliar contable
7	Entregar al cliente el recibo de cobro.	Auxiliar contable
8	Disminuir en el sistema Excel el valor cancelado por el del cliente del monto de su crédito.	Auxiliar contable

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 36: Flujograma del Subproceso de Cobro de Cartera Vencida.





Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

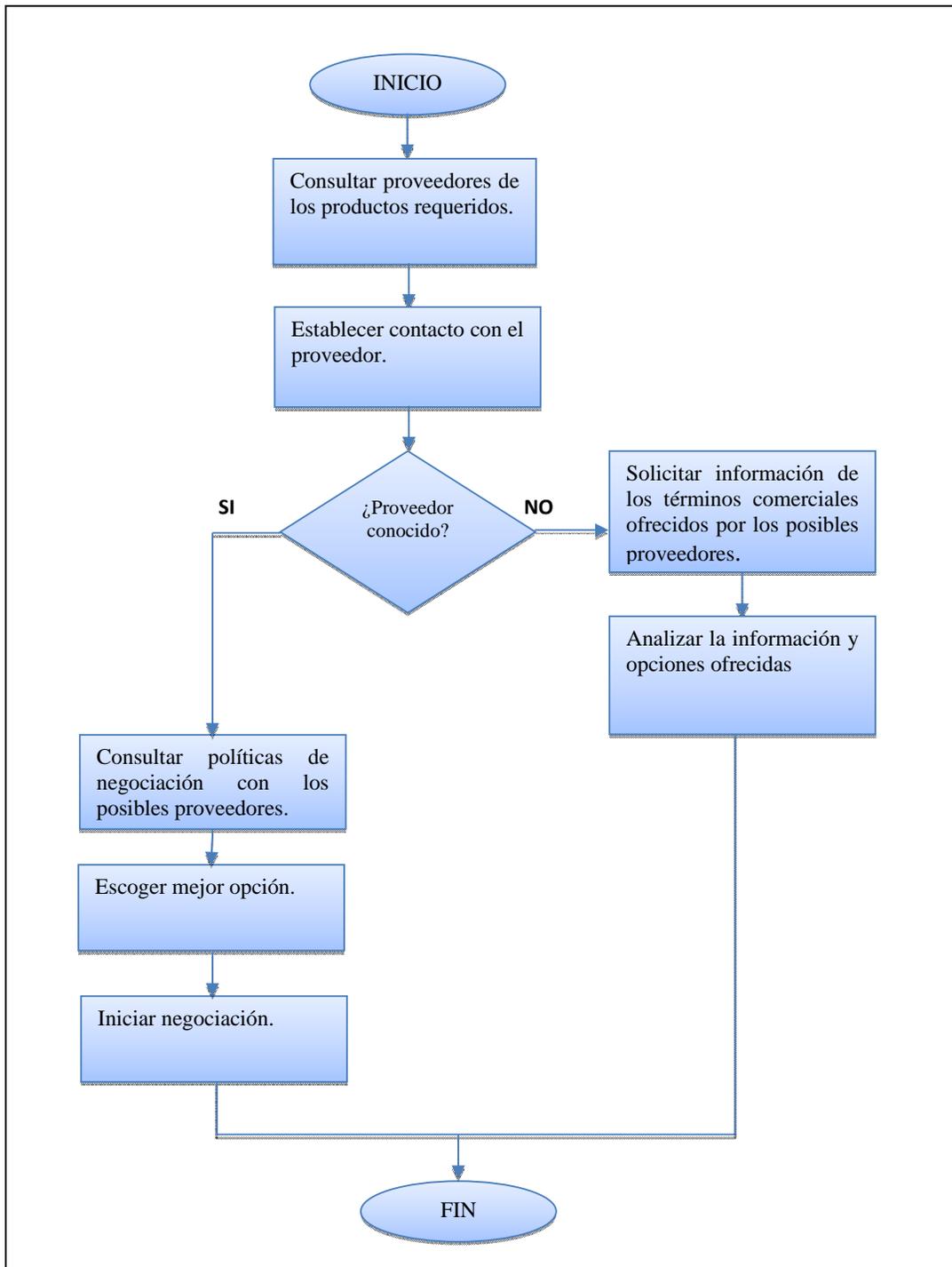
Tabla No. 41.
Procedimiento a seguir para la Selección de Proveedores.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		
Proceso: Compras.		
Subproceso: Selección de Proveedores.		
Objetivo: Establecer el procedimiento adecuado en la selección de proveedores para garantizar la compra de bienes y servicios que cumplan con las especificaciones requeridas por la empresa Grupo Montalvo.		
Responsable: Gerente.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Consultar proveedores de los productos requeridos.	Gerente
2	Establecer contacto con el proveedor.	Gerente
3	Consultar políticas de negociación con los posibles proveedores.	Gerente
4	Solicitar información de los términos comerciales ofrecidos por los posibles proveedores.	Gerente
5	Analizar la información y opciones ofrecidas.	Gerente
6	Escoger mejor opción.	Gerente
7	Iniciar negociación.	Gerente

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 37: Flujograma del Subproceso de Selección de Proveedores.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

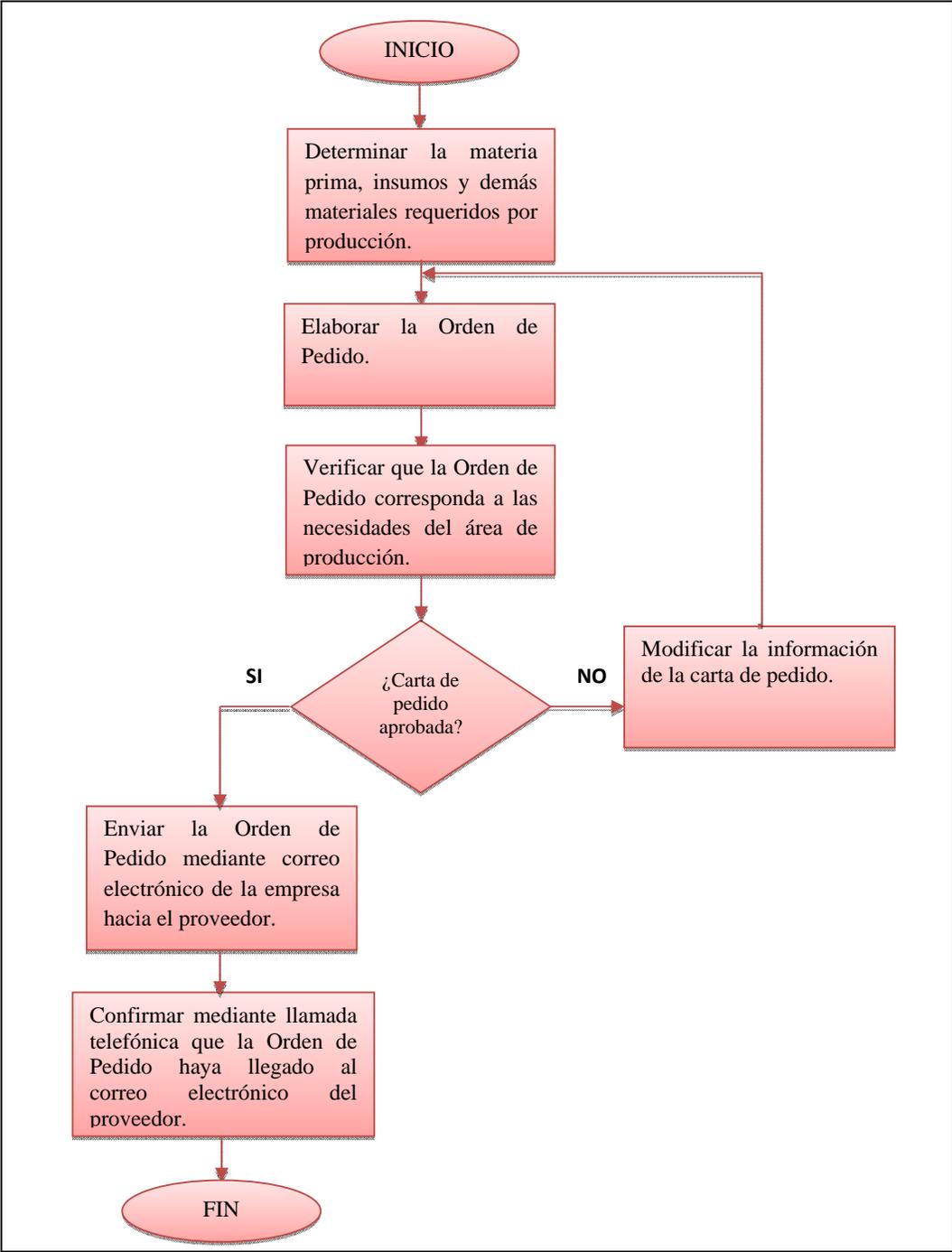
Tabla No. 42.
Procedimiento a seguir para el Pedido de Materia Prima a Proveedores.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Compras.		
Subproceso: Pedido de materia prima a proveedores.		
Objetivo: Establecer el adecuado procedimiento para realizar los pedidos correspondientes de materia prima, insumos y demás materiales para continuar de manera objetiva con las actividades planificadas dentro de la empresa.		
Responsable: Administrador (a).		
No.	Procedimientos	Responsable
1	Determinar la materia prima, insumos y demás materiales requeridos por producción.	Administrador
2	Elaborar la Orden de Pedido.	Administrador
3	Verificar que la Orden de Pedido corresponda a las verdaderas necesidades del área de producción.	Administrador
4	Enviar la Orden de Pedido mediante correo electrónico de la empresa hacia el proveedor.	Administrador
5	Confirmar mediante llamada telefónica que la Orden de Pedido haya llegado al correo electrónico del proveedor.	Administrador

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 38: Flujograma del Subproceso del Pedido de Materia Prima a Proveedores.



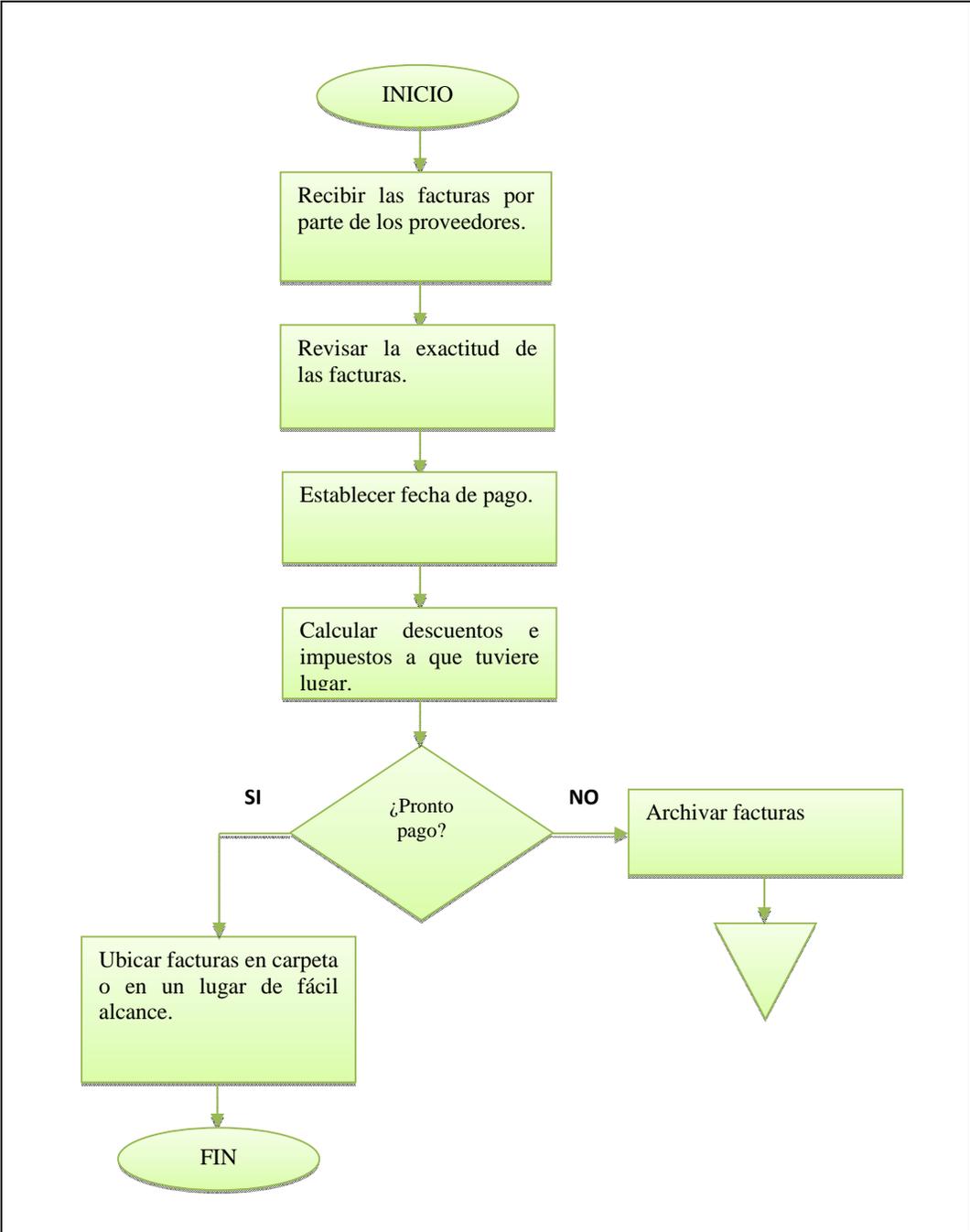
Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 43.
Procedimiento a seguir para la Recepción de Facturas a Proveedores.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Compras.		
Subproceso: Recepción de facturas de proveedores.		
Objetivo: Recibir las facturas de parte de los proveedores para respaldar las compras realizadas por la empresa.		
Responsable: Auxiliar de Producción.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Recibir las facturas por parte de los proveedores.	Auxiliar de Producción
2	Consultar y revisar las facturas.	Auxiliar de Producción
3	Establecer fecha de pago.	Auxiliar de Producción
4	Calcular descuentos e impuestos a que tuviere lugar.	Auxiliar de Producción
5	Ubicar las facturas en las carpetas correspondientes y archivarlas.	Auxiliar de Producción

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 39: Flujograma del Subproceso de Recepción de Facturas de Proveedores.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

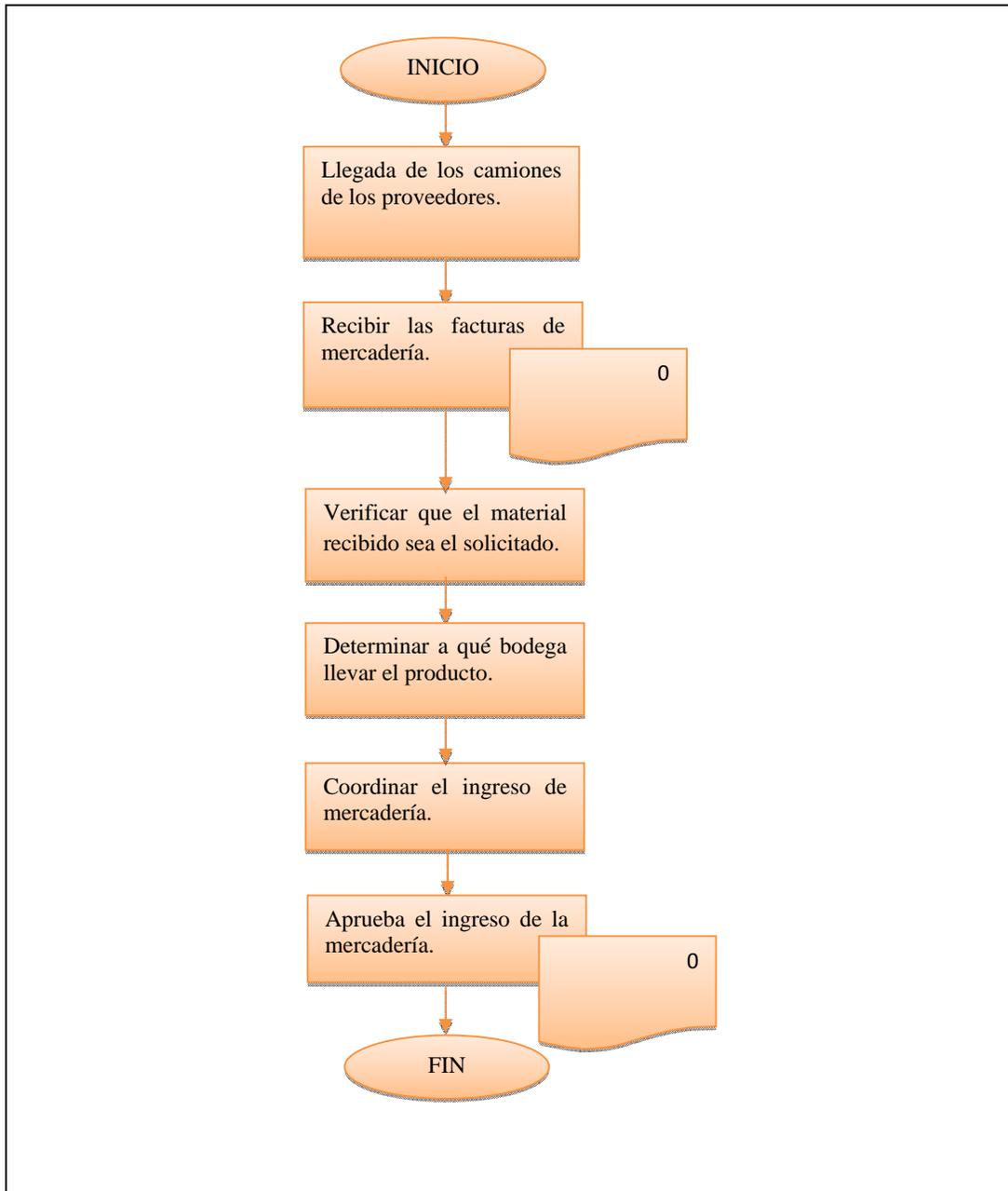
Tabla No. 44.
Procedimiento a seguir para recepción de mercadería.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Compras.		
Subproceso: Recepción de mercadería.		
Objetivo: Verificar que los materiales recibidos sean los oportunamente solicitados al respectivo proveedor.		
Responsable: Bodeguero.		
No.	Procedimientos	Responsable
1	Llegada de los camiones de los proveedores.	Bodeguero
2	Recibir las facturas de mercadería.	Bodeguero
3	Verificar que el material recibido sea el solicitado.	Bodeguero
4	Determinar a qué bodega llevar el producto.	Bodeguero
5	Coordinar el ingreso de los productos.	Bodeguero
6	Aprueba el ingreso de la mercadería.	Bodeguero

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 40: Flujograma del Subproceso de Recepción de Mercadería.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 45.

Procedimiento para la fijación del precio de venta de los productos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Ventas.		
Subproceso: Fijación del precio de venta de los productos.		
Objetivo: Determinar el precio de venta de los productos elaborados en base a un análisis de los costos de producción y la oferta del mercado para que el precio fijado sea competitivo.		
Responsable: Gerente General		
No. Procedimientos		Responsable
1	Receptar informes de costo de producción.	Gerente
2	Revisar y analizar la información.	Gerente
3	Calcular el precio de venta.	Gerente
4	Verificar el margen de utilidad (20% al 30%).	Gerente
5	Determinar precio de venta del producto.	Gerente
6	Modificar precio de venta.	Gerente
7	Imprimir precio de productos.	Gerente

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 41: Flujograma del Subproceso de Fijación del Precio de Venta de los Productos.

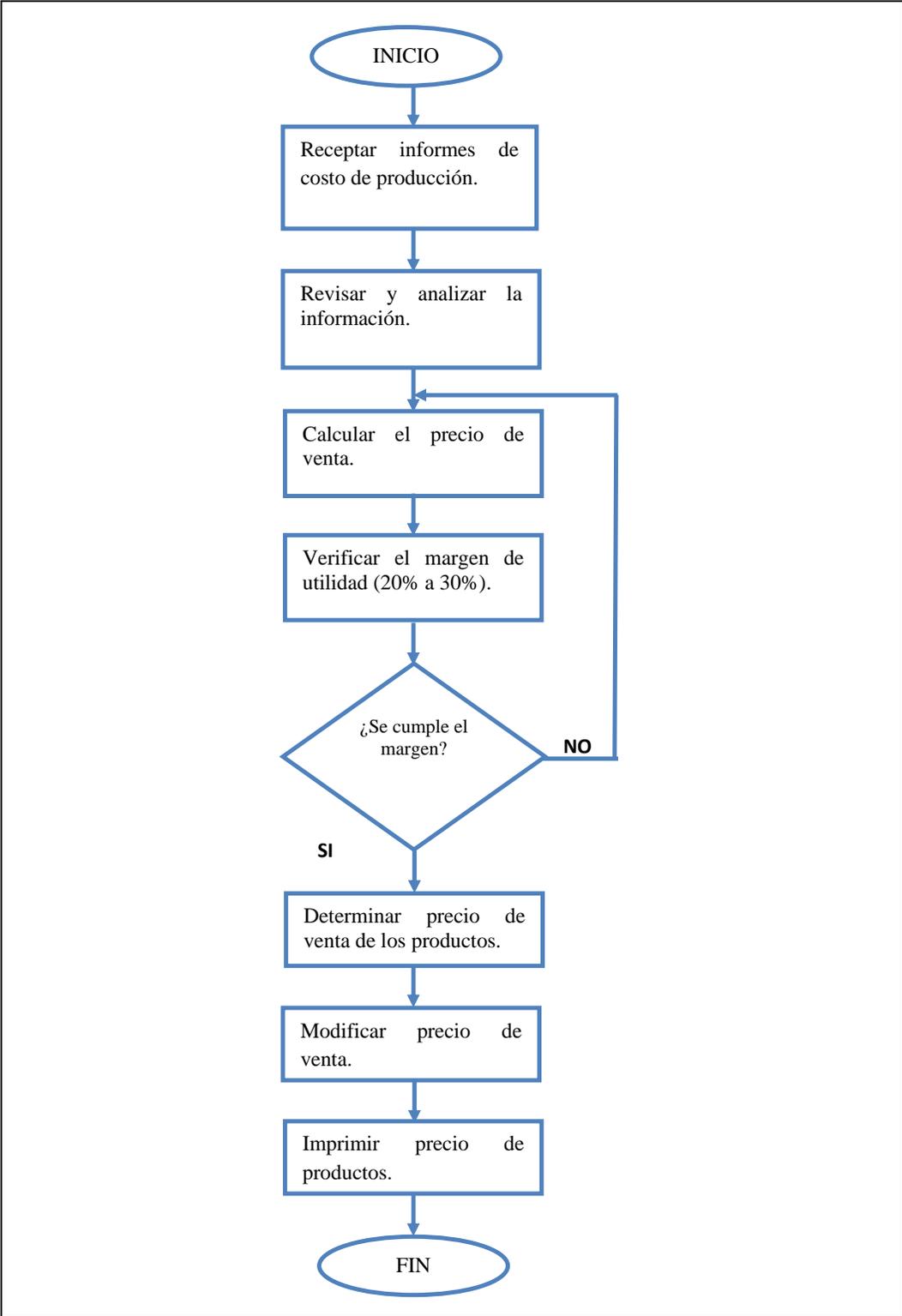


Tabla No. 46.

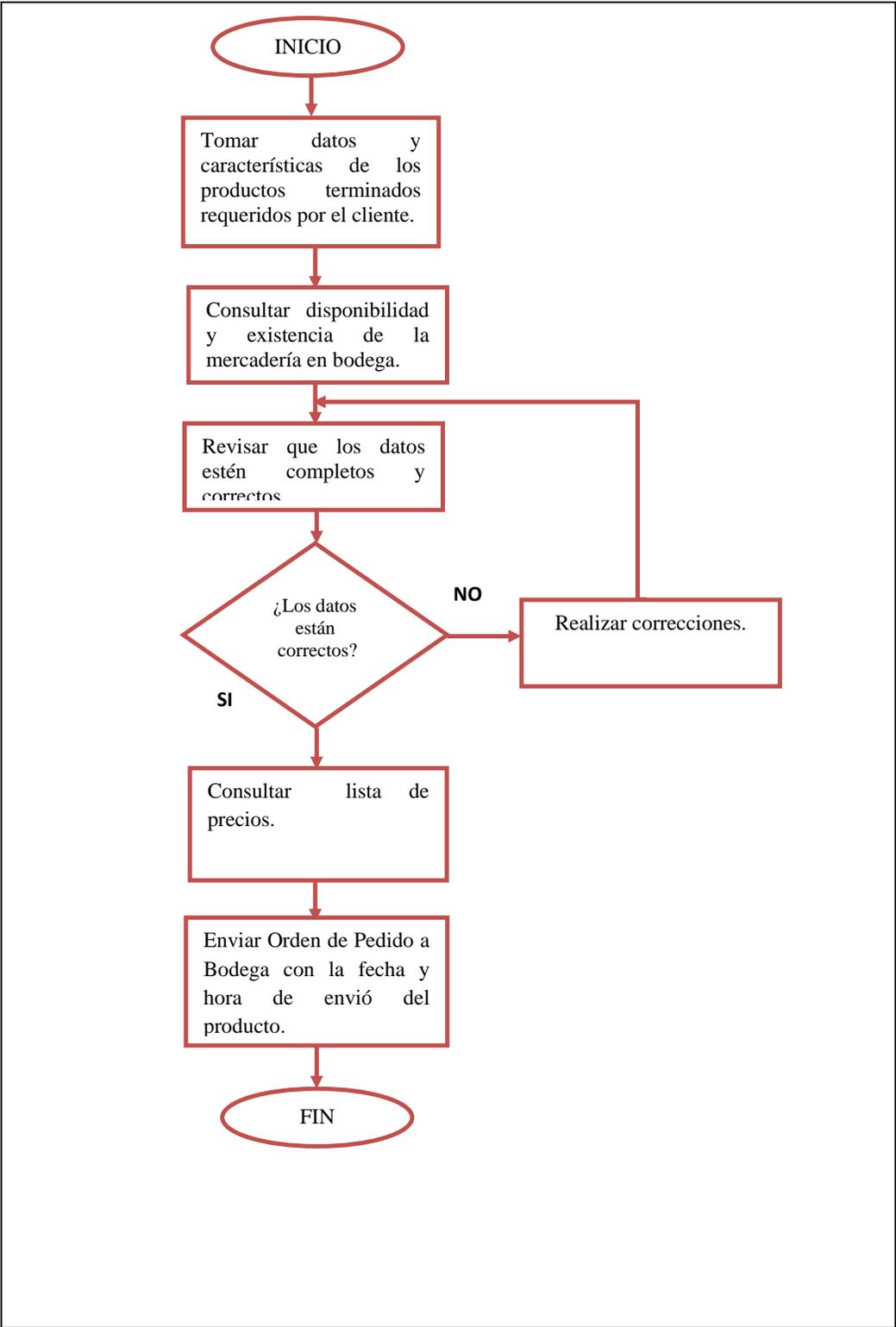
Procedimiento para Recepción de Pedidos de Clientes.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Ventas.		
Subproceso: Recepción de Pedidos de Clientes.		
Objetivo: Receptar los pedidos o requerimientos de productos terminados, para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.		
Responsable: Administrador (a).		
No. Procedimientos		Responsable
1	Tomar datos y características de los productos terminados requeridos por el cliente.	Administrador
2	Consultar la disponibilidad y existencia de la mercadería en bodega.	Administrador
3	Revisar que los datos estén completos y correctos.	Administrador
4	Consultar lista de precios.	Administrador
5	Enviar Orden de Pedido a Bodega con la fecha y hora de envió del producto.	Administrador

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 42: Flujograma del Subproceso Recepción de Pedidos de Clientes.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

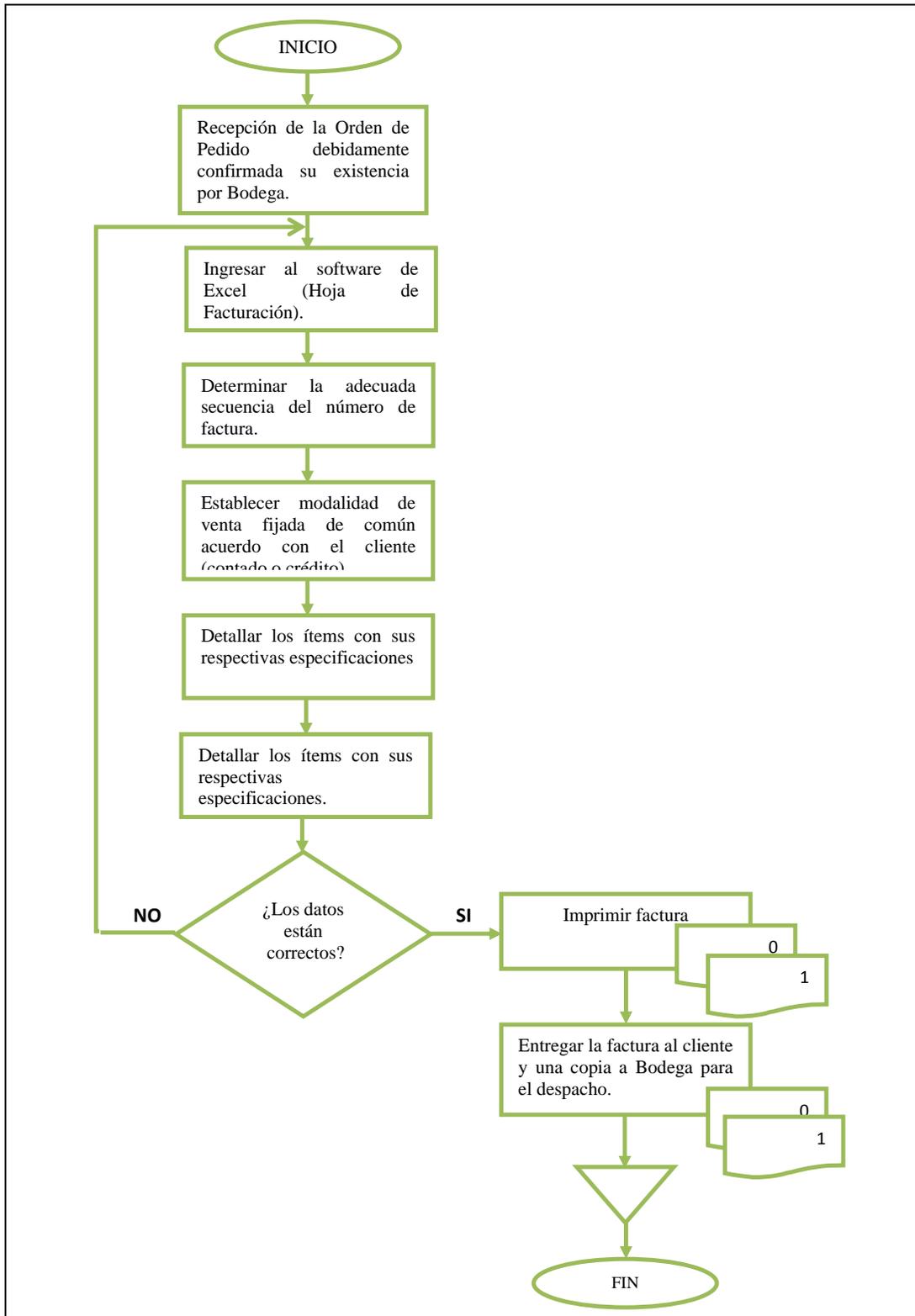
Tabla No. 47.
Procedimiento a seguir para la Facturación de Mercadería.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Ventas.		
Subproceso: Facturación de mercadería.		
Objetivo: Elaborar las respectivas Facturas de Venta para que sirvan de soporte en el despacho de las mercaderías (productos) de la empresa.		
Responsable: Auxiliar Contable		
No. Procedimientos		Responsable
1	Recepción de la Orden de Pedido debidamente confirmada su existencia por Bodega.	Auxiliar Contable
2	Ingresar al software de Excel (Hoja de Facturación).	Auxiliar Contable
3	Determinar la adecuada secuencia del número de factura.	Auxiliar Contable
4	Establecer modalidad de venta fijada de común acuerdo con el cliente (contado o crédito).	Auxiliar Contable
5	Detallar los ítems con sus respectivas especificaciones: cantidad, modelo, valor unitario, valor total y posibles descuentos, adicionalmente calcular el importe de los impuestos correspondientes.	Auxiliar Contable
6	Verificar que los datos estén correctos.	Auxiliar Contable
7	Imprime la factura.	Auxiliar Contable
8	Entregar la factura al cliente y una copia a Bodega para el despacho de la mercadería.	Auxiliar Contable
9	Archivar la copia de la factura.	

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 43: Flujograma del Subproceso de Facturación de Mercadería.



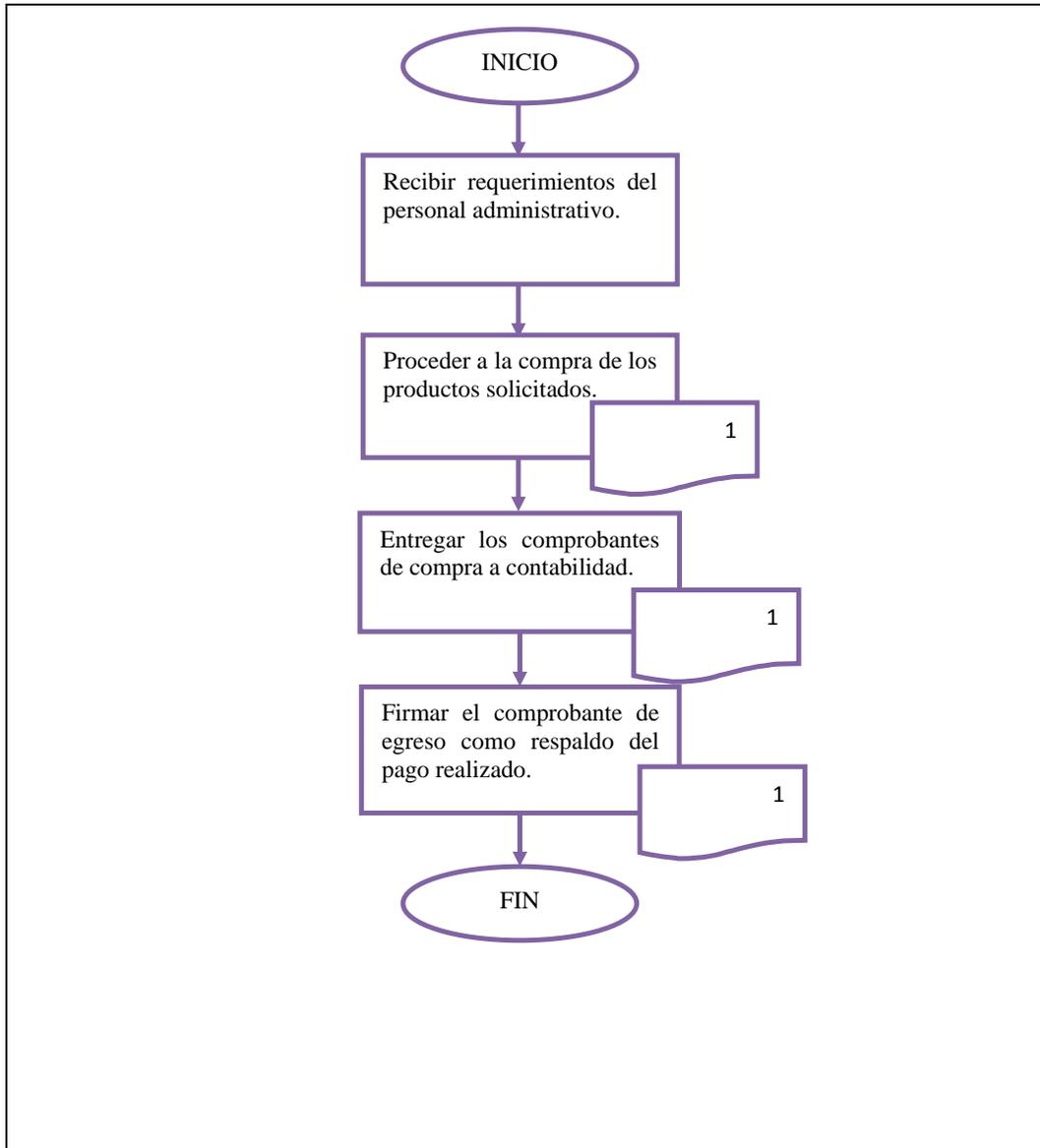
Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 48.
Procedimiento de compra de Compra de Productos de Oficina.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Gastos.		
Subproceso: Gastos de Oficina.		
Objetivo: Determinar el procedimiento de compra de productos relacionados con Gastos de Oficina.		
Responsable: Administrador. (a).		
No. Procedimientos		Responsable
1	Recibir requerimientos del personal administrativo.	Administrador Administrador
2	Proceder a la compra de los productos solicitados.	Administrador
3	Entregar los comprobantes de compra a contabilidad.	Administrador
4	Firmar el comprobante de egreso como respaldo del pago realizado.	Administrador

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 44: Flujograma del Subproceso de Compra de Productos de Oficina.



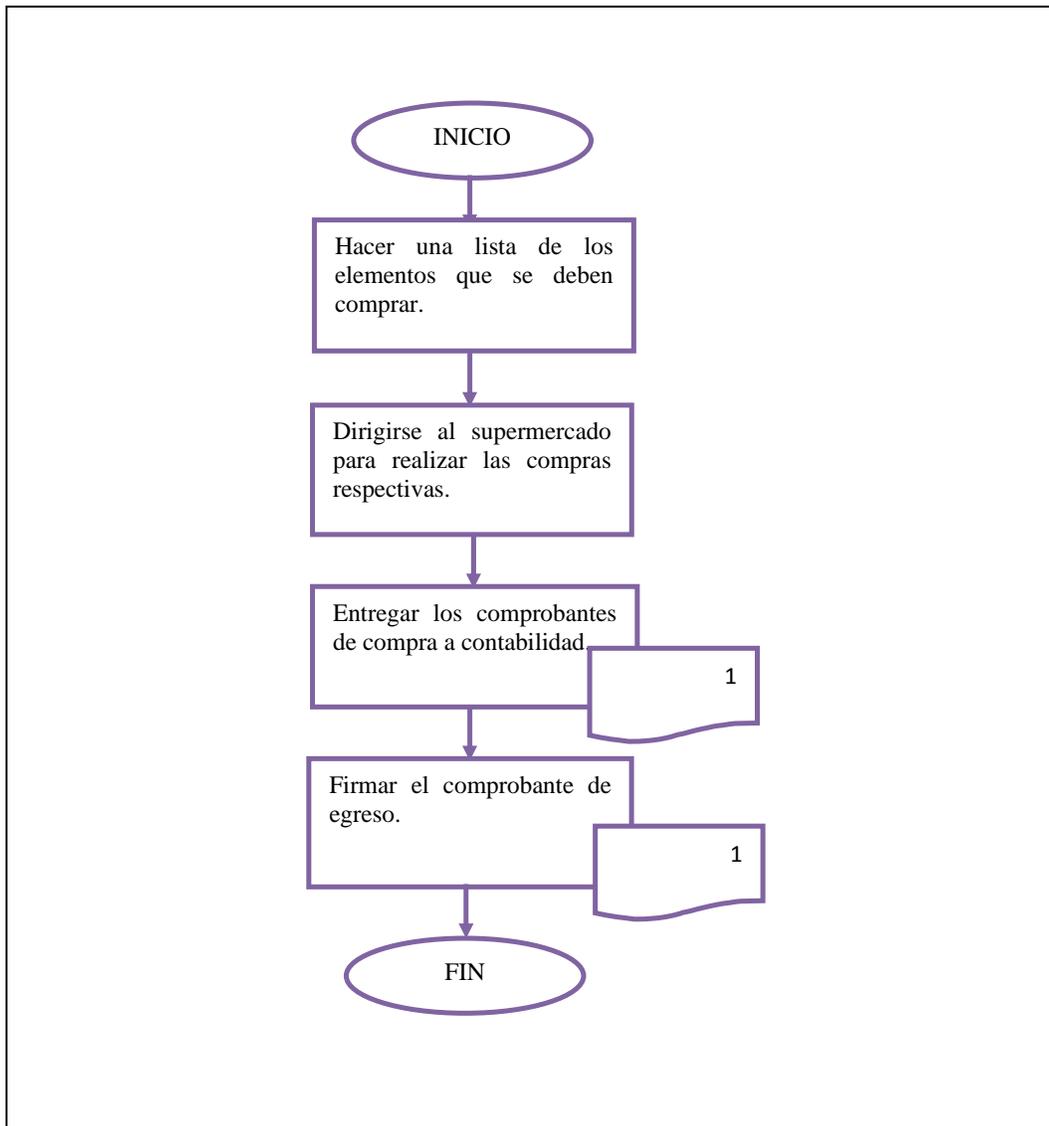
Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 49.
Procedimiento para la compra de Productos de Aseo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Gastos		
Subproceso: Gastos de aseo.		
Objetivo: Determinar el procedimiento para la compra de productos de aseo de uso permanente en la empresa.		
Responsable: Administrador (a).		
No. Procedimientos		Responsable
1	Hacer una lista de los elementos que se deben comprar.	Administrador
2	Dirigirse al supermercado para realizar las compras respectivas.	Administrador
3	Entregar los comprobantes de compra a contabilidad.	Administrador
4	Firmar el comprobante de egreso como respaldo del pago realizado.	Administrador

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 45: Flujograma del Subproceso para la compra de Productos de Aseo.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

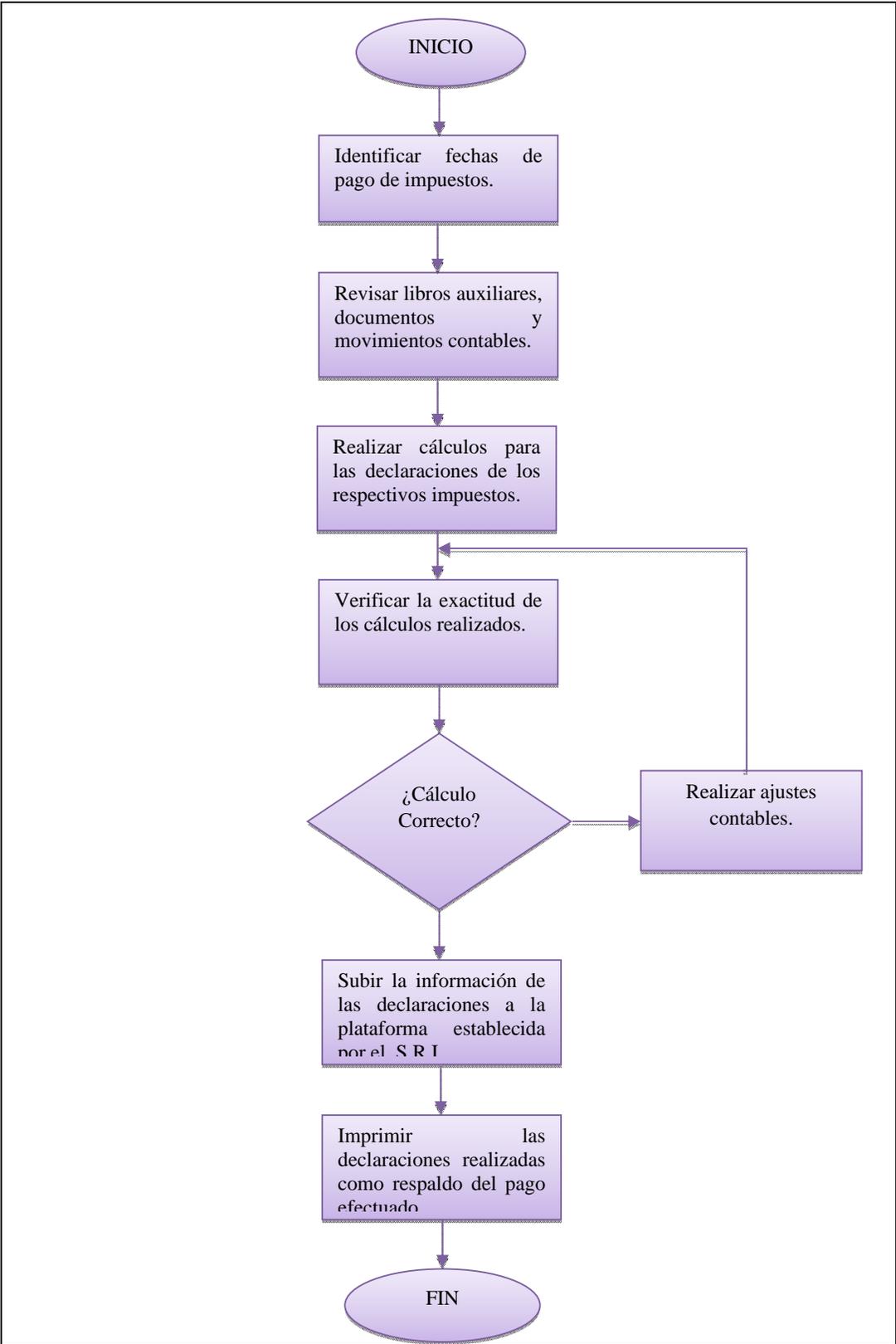
Tabla No. 50.
Procedimiento a seguir para Declaración y Pago de Impuestos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Declaración y Pago de Impuestos.		
Subproceso: No contiene subprocesos.		
Objetivo: Declarar y Pagar oportunamente a los entes de control los impuestos correspondientes, con el fin de no incurrir en sanciones o multas que representan pérdidas económicas para la organización.		
Responsable: Contador General.		
No.	Procedimientos	Responsable
1	Identificar fechas de pago de impuestos.	Contador General
2	Revisar libros auxiliares, documentos y movimientos contables.	Contador General
3	Realizar cálculos para las declaraciones de los respectivos impuestos.	Contador General
4	Verificar la exactitud de los cálculos realizados.	Contador General
5	Subir la información de las declaraciones a la plataforma establecida por el Servicio de Rentas Internas.	Contador General
6	Imprimir las declaraciones realizadas como respaldo del pago efectuado.	Contador General

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 46: Flujograma del Proceso de Declaración y Pago de Impuestos.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

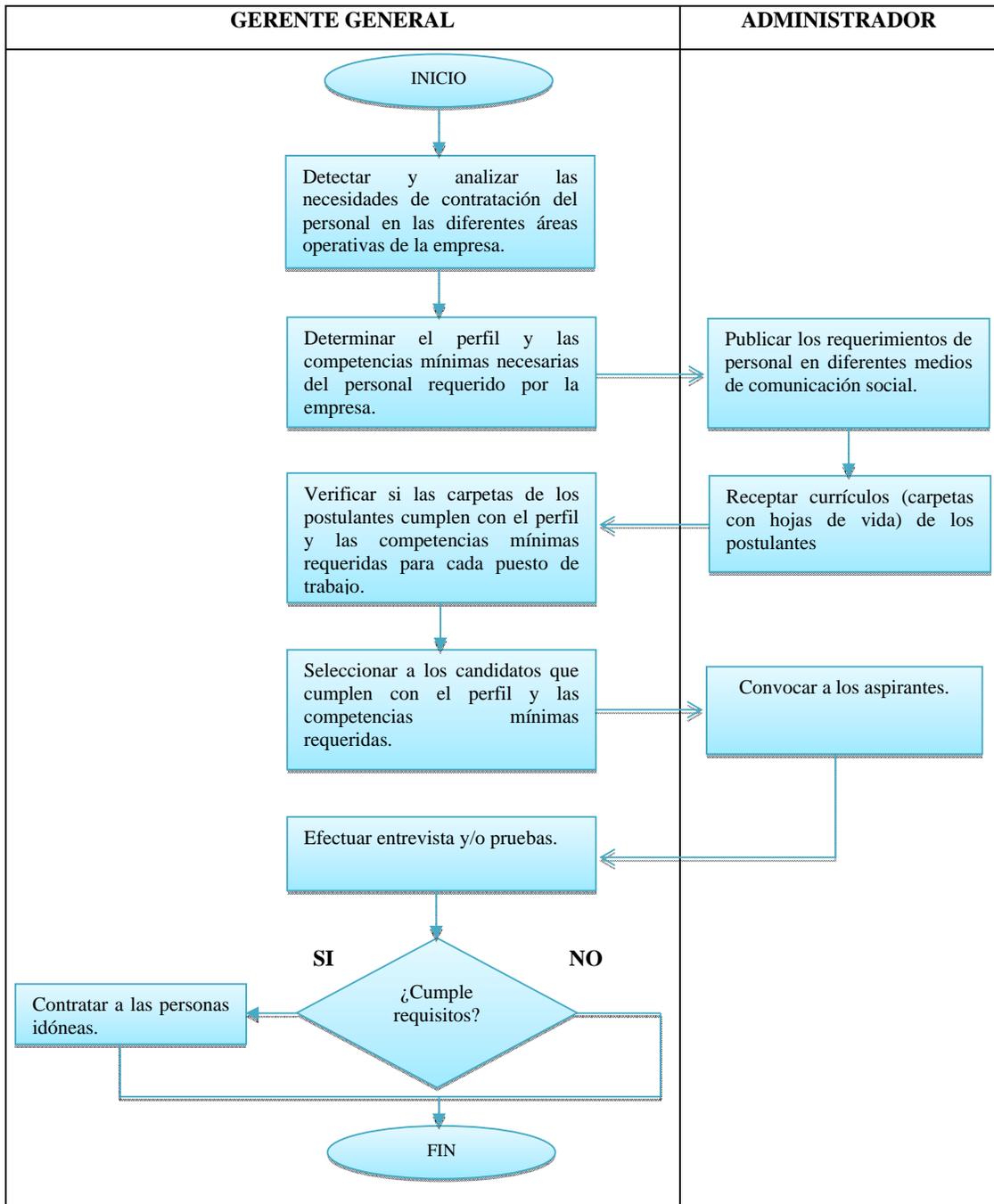
Tabla No. 51.
Procedimiento a seguir para Selección del Personal.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Talento Humano.		
Subproceso: Selección del Personal.		
Objetivo: Reclutar y seleccionar a los candidatos más idóneos para laborar dentro de la empresa.		
Responsable: Gerente General/Administrador (a).		
No. Procedimientos		Responsable
1	Detectar y analizar las necesidades de contratación del personal en las diferentes áreas operativas de la empresa.	Gerente General
2	Determinar el perfil y las competencias mínimas necesarias del personal requerido por la empresa.	Gerente General
3	Publicar los requerimientos de personal en diferentes medios de comunicación social.	Administrador
4	Receptar currículos (carpetas con hojas de vida) de los postulantes.	Administrador
5	Verificar si las carpetas de los postulantes cumplen con el perfil y las competencias mínimas requeridas para cada puesto de trabajo.	Gerente.
6	Seleccionar a los candidatos que cumplen con el perfil y las competencias mínimas requeridas.	Gerente General
7	Convocar a los aspirantes.	Administrador
8	Efectuar entrevista y/o pruebas.	Gerente General
9	Contratar a las personas idóneas.	Gerente General

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 47: Flujograma del Subproceso de Selección del Personal.



Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 52.
Procedimiento para la Elaboración de Afiliaciones y Contratos de Trabajo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Talento Humano.		
Subproceso: Afiliaciones y Contratos de Trabajo.		
Objetivo: Formalizar las relaciones de trabajo mediante el establecimiento de contratos laborales y afiliación al IESS para evitar conflictos de tipo laboral.		
Responsable: Contador (a).		
No.	Procedimientos	Responsable
1	Recibir petición de elaboración de Contrato de Trabajo del Gerente General e información de la persona a contratar.	Contador
2	Informar al nuevo colaborador sobre los documentos que se requieren para la elaboración de Contrato y su posterior afiliación al IESS.	Contador
3	Elaborar contrato de trabajo.	Contador
4	Pasar contrato a Gerencia para su firma.	Contador
5	Recibir y archivar contrato en la carpeta del nuevo colaborador.	Contador
6	Ingresar a la página web del IESS.	Contador
7	Realizar trámite de afiliación al IESS.	Contador
8	Imprimir documentación de respaldo.	Contador
9	Crear carpeta para el nuevo colaborador y adjuntar en ella sus documentos.	Contador

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 48: Flujograma del Subproceso de Afiliaciones y Contratos de Trabajo.

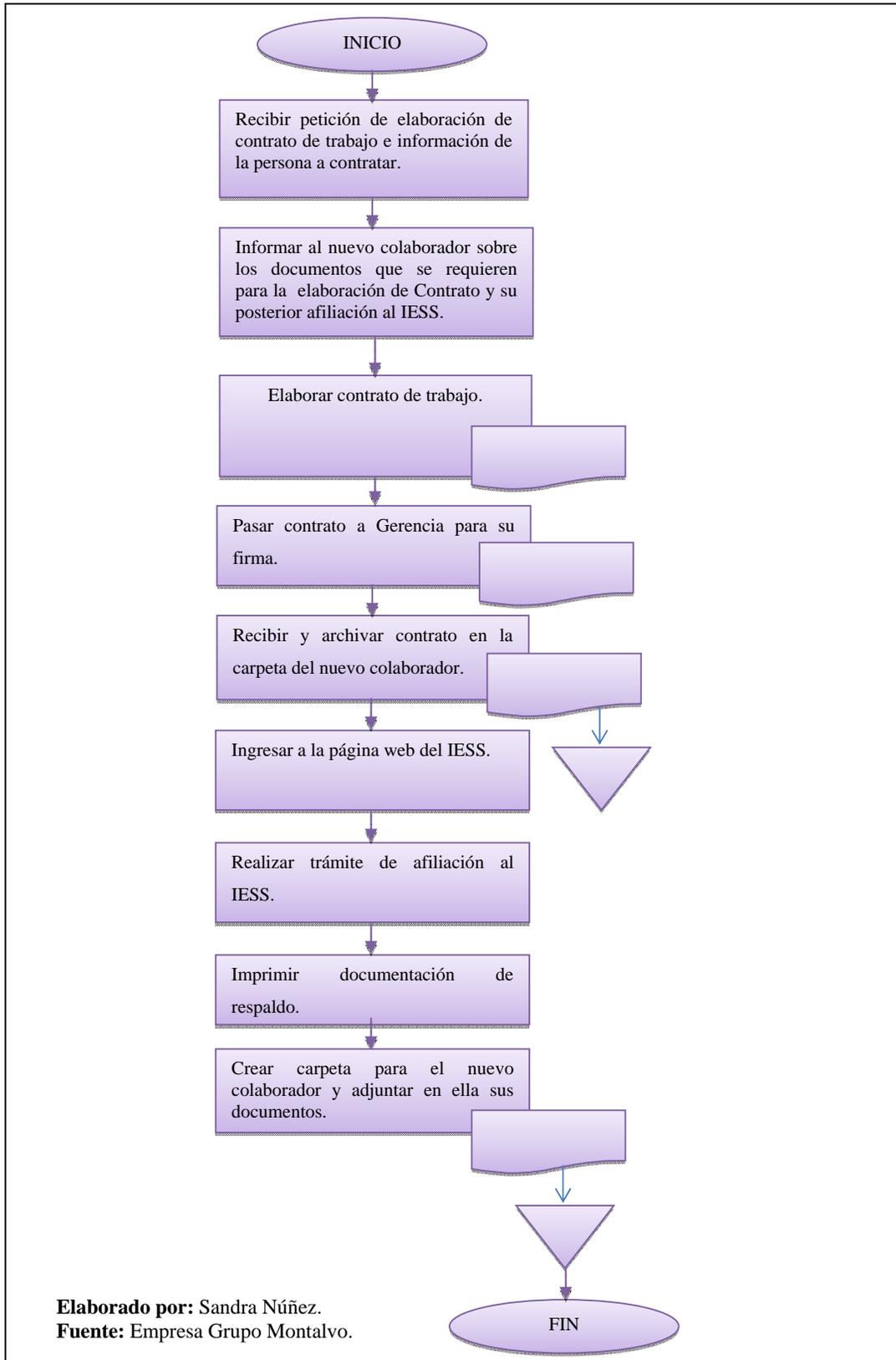


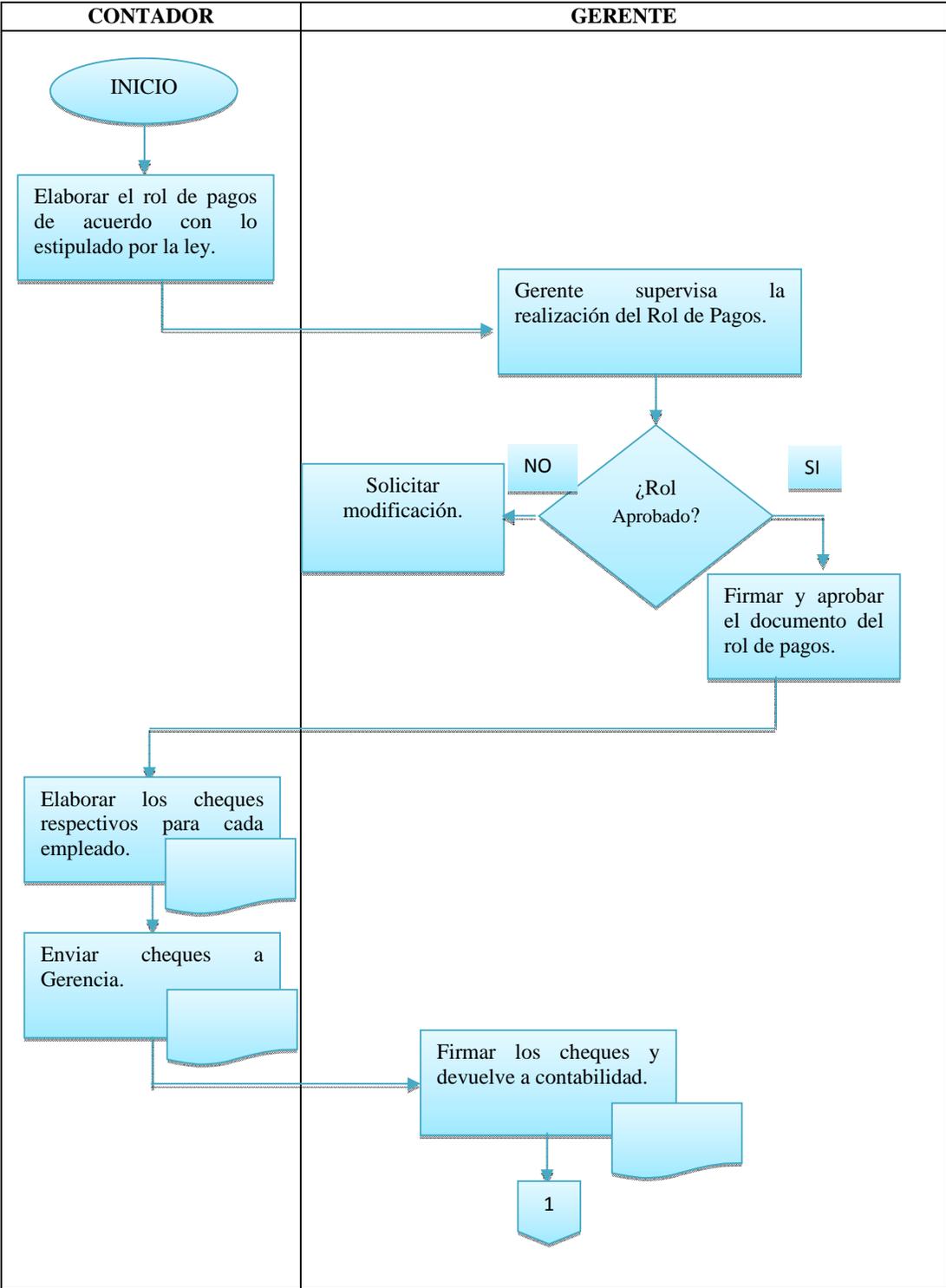
Tabla No. 53.
Procedimiento a seguir para el Pago de Nómina.

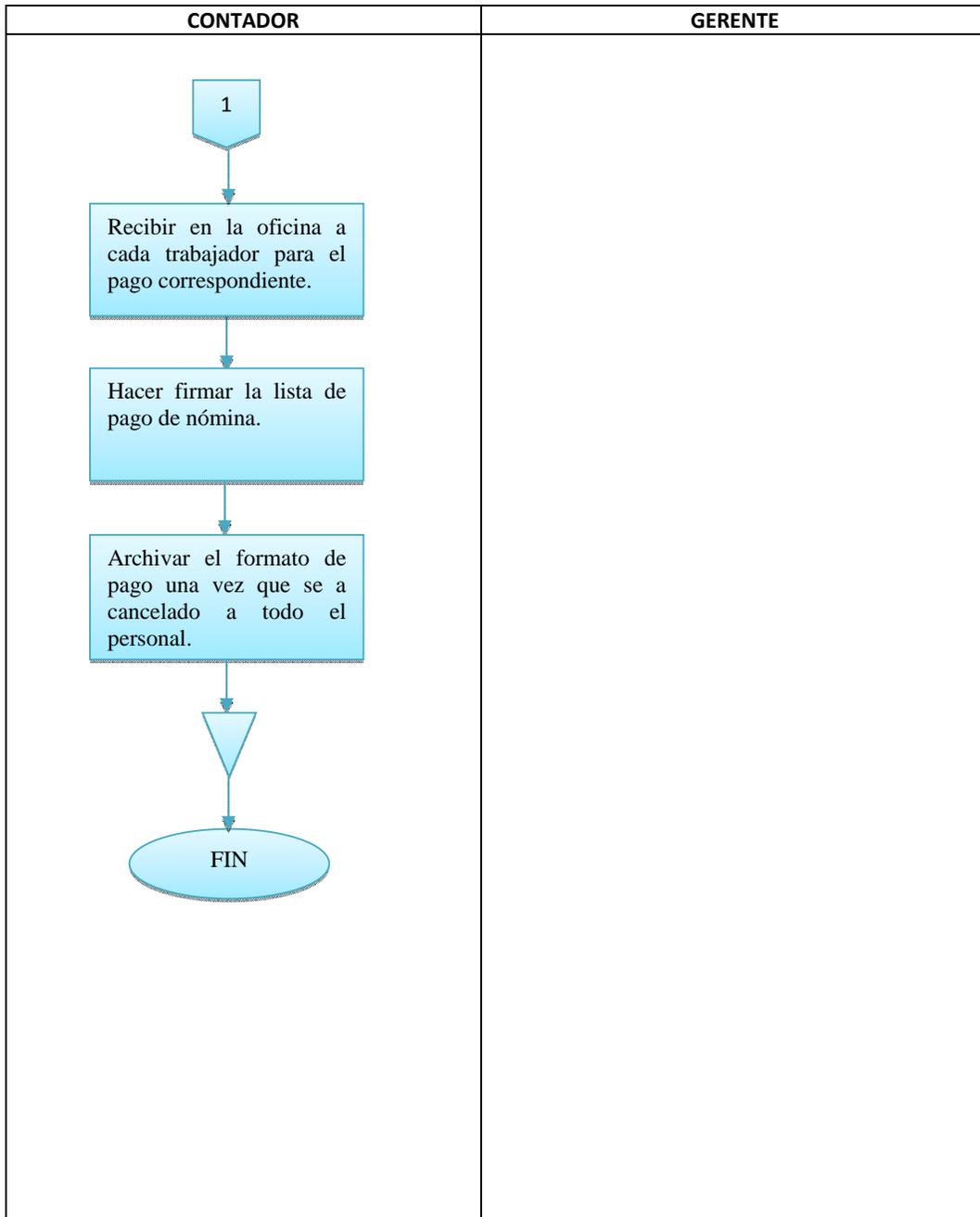
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Nómina.		
Subproceso: Pago de Nómina.		
Objetivo: Coordinar y supervisar los diferentes procedimientos del pago de nómina a los trabajadores, a fin de cumplir con las obligaciones patronales.		
Responsable: Contador/Gerente.		
No.	Procedimientos	Responsable
1	Elaborar el rol de pagos de acuerdo con lo estipulado por la ley.	Contador
2	Gerente supervisa la realización del Rol de Pagos.	Gerente
3	Firmar y aprobar el documento del rol de pagos.	Gerente
4	Elaborar los cheques respectivos para cada empleado.	Contador
5	Enviar cheques a Gerencia.	Contador
6	Firmar los cheques y devuelve a contabilidad.	Gerente
7	Recibir en oficina a cada trabajador para el pago correspondiente.	Contador
8	Hacer firmar la lista de pago de nómina.	Contador
9	Archivar el formato de pago una vez que se ha cancelado a todo el personal.	Contador

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 49: Flujograma del Subproceso de Pago de Nómina.





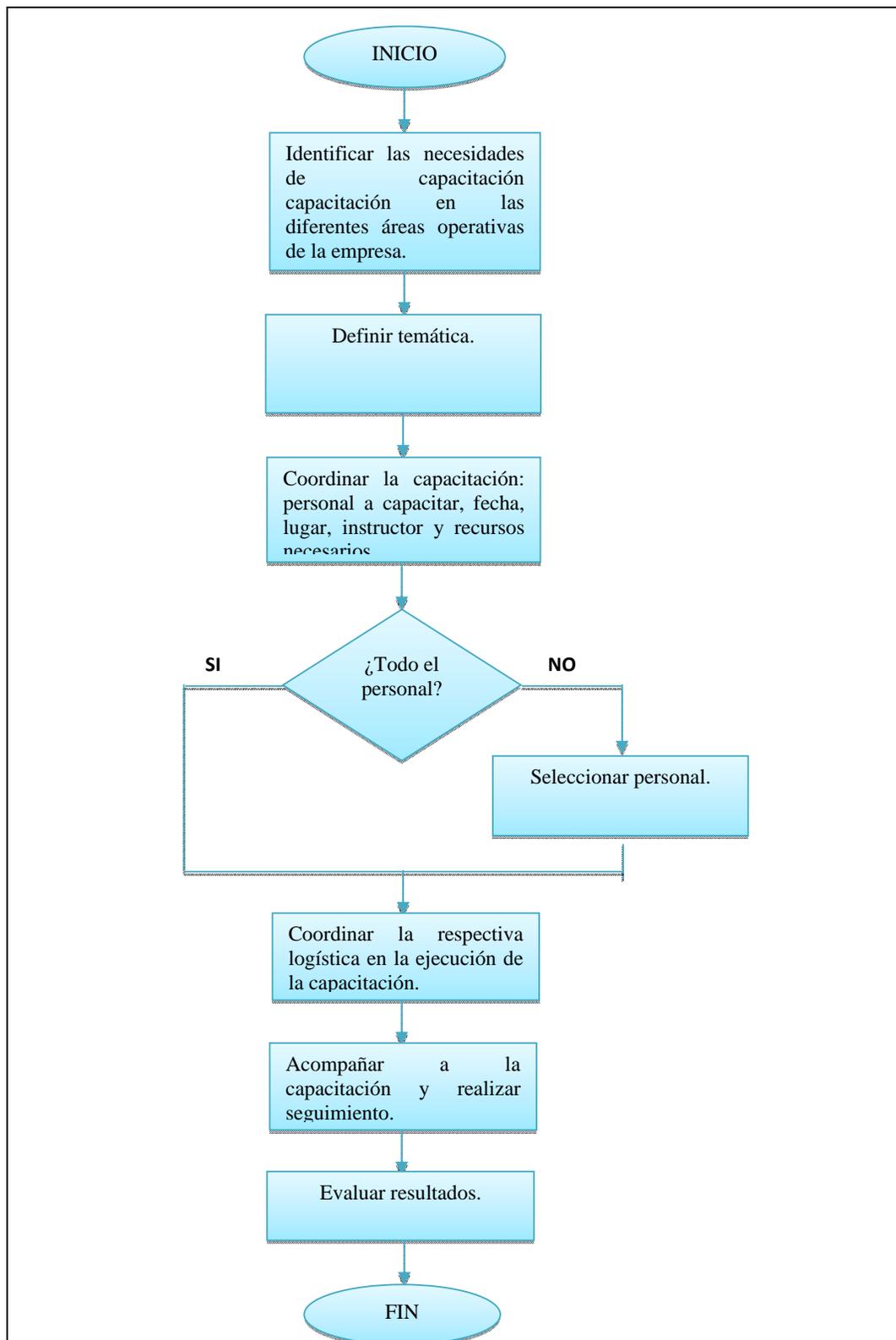
Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 54.
Procedimiento a seguir para la Capacitación al Personal.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Talento Humano.		
Subproceso: Capacitación del Personal.		
Objetivo: Capacitar periódicamente al personal de la empresa en áreas afines a su especialización que mejoren la realización de las labores diarias.		
Responsable: Administrador		
No.	Procedimientos	Responsable
1	Identificar las necesidades de capacitación en las diferentes áreas operativas de la empresa.	Administrador
2	Definir temática.	Administrador
3	Coordinar la capacitación: personal a capacitar, fecha, lugar, instructor y recursos necesarios.	Administrador
4	Coordinar la respectiva logística en la ejecución de la capacitación.	Administrador
5	Acompañar a la capacitación y realizar seguimiento.	Administrador
6	Evaluar resultados.	Administrador

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 50: Flujograma del Subproceso de Capacitación del Personal.



Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

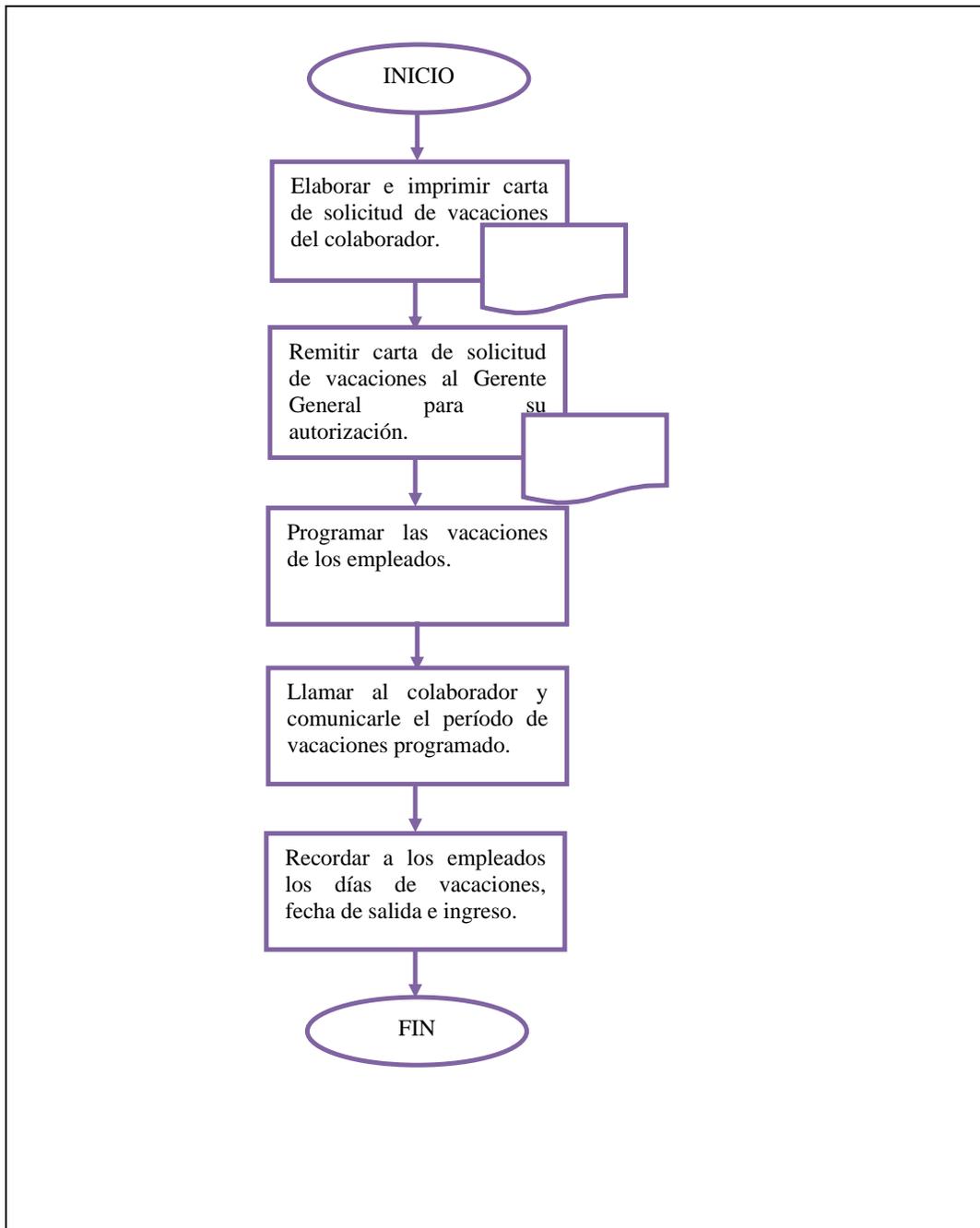
Tabla No. 55.
Procedimiento para Concesión de Vacaciones.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Vacaciones.		
Subproceso: No contiene subprocesos.		
Objetivo: Determinar el adecuado proceso para la concesión de vacaciones a empleados y cumplir con la normativa laboral vigente.		
Responsable: Contador.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Elaborar e imprimir carta de solicitud de vacaciones del colaborador (Trabajador o Empleado) interesado.	Contador
2	Remitir carta de solicitud de vacaciones al Gerente General para su autorización.	Contador
3	Programar las vacaciones de los empleados.	Contador
4	Llamar al colaborador y comunicarle el período de vacaciones programado.	Contador
5	Recordar a los empleados los días de vacaciones concedidos, fecha de salida y de retorno.	Contador

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 51: Flujograma del Proceso de Concesión de Vacaciones.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

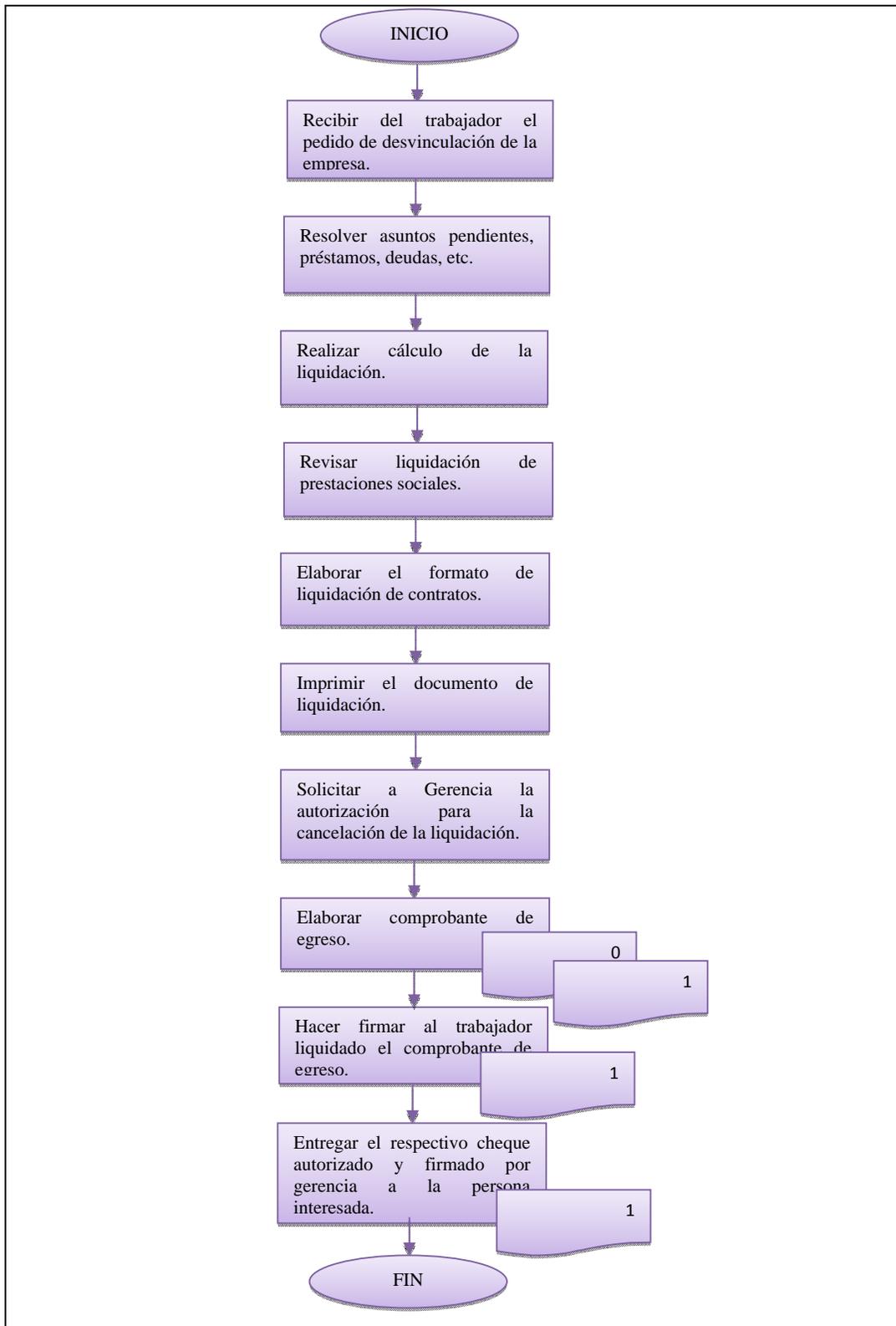
Tabla No. 56.
Procedimiento a seguir para Liquidación de los Contratos de Trabajo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Liquidación de los Contratos de Trabajo.		
Subproceso: No contiene subprocesos.		
Objetivo: Determinar el adecuado proceso de liquidación de contratos de trabajo para cumplir como empleador con lo establecido en la ley vigente.		
Responsable: Contador.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Recibir del trabajador el pedido de desvinculación de la empresa.	Contador
2	Resolver asuntos pendientes, préstamos, deudas, etc.	Contador
3	Realizar cálculo de la liquidación.	Contador
4	Revisar liquidación de prestaciones sociales.	Contador
5	Elaborar el formato de liquidación de contratos.	Contador
6	Imprimir el documento de liquidación.	Contador
7	Solicitar a Gerencia la autorización para la cancelación de la liquidación.	Contador
8	Elaborar comprobante de egreso.	Contador
9	Hacer firmar al trabajador liquidado el comprobante de egreso.	
10	Entregar el respectivo cheque autorizado y firmado por gerencia a la persona interesada.	Contador

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 52: Flujograma del Proceso de Liquidación de los Contratos de Trabajo.



Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

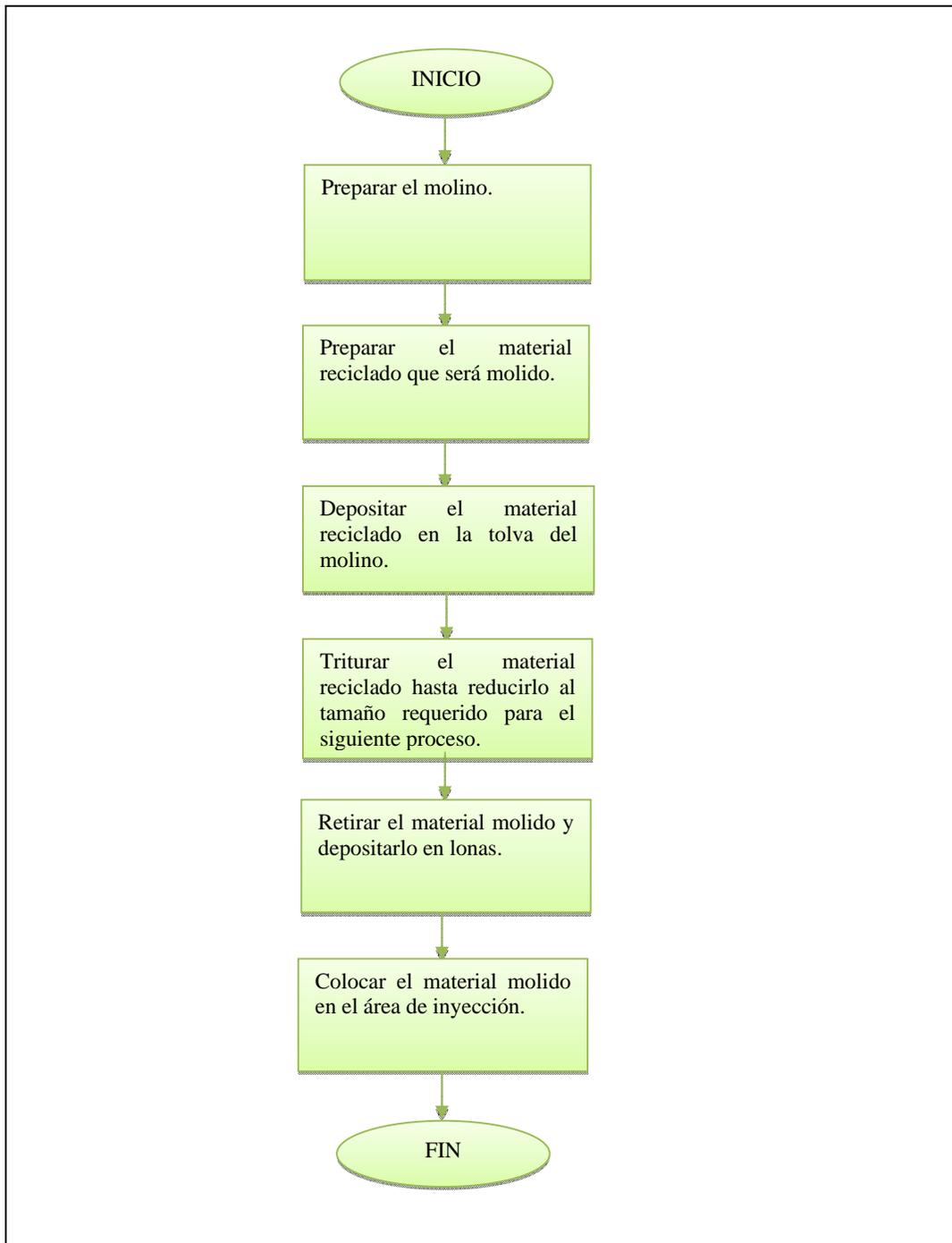
Tabla No. 57.
Procedimiento para la Realización del Molinaje.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Molinaje.		
Subproceso: No aplica subprocesos.		
Objetivo: Determinar los diferentes procedimientos a realizar para el adecuado molido de la Materia Prima (PVC).		
Responsable: Molinero.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Preparar el molino.	Molinero
2	Preparar el material reciclado que será molido.	Molinero
3	Depositar el material reciclado en la tolva del molino.	Molinero
4	Triturar el material reciclado hasta reducirlo al tamaño requerido para el siguiente proceso.	Molinero
5	Retirar el material molido y depositarlo en lonas.	Molinero
6	Colocar el material molido en el área de inyección.	Molinero

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 53: Flujograma del Proceso de Molinaje.



Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

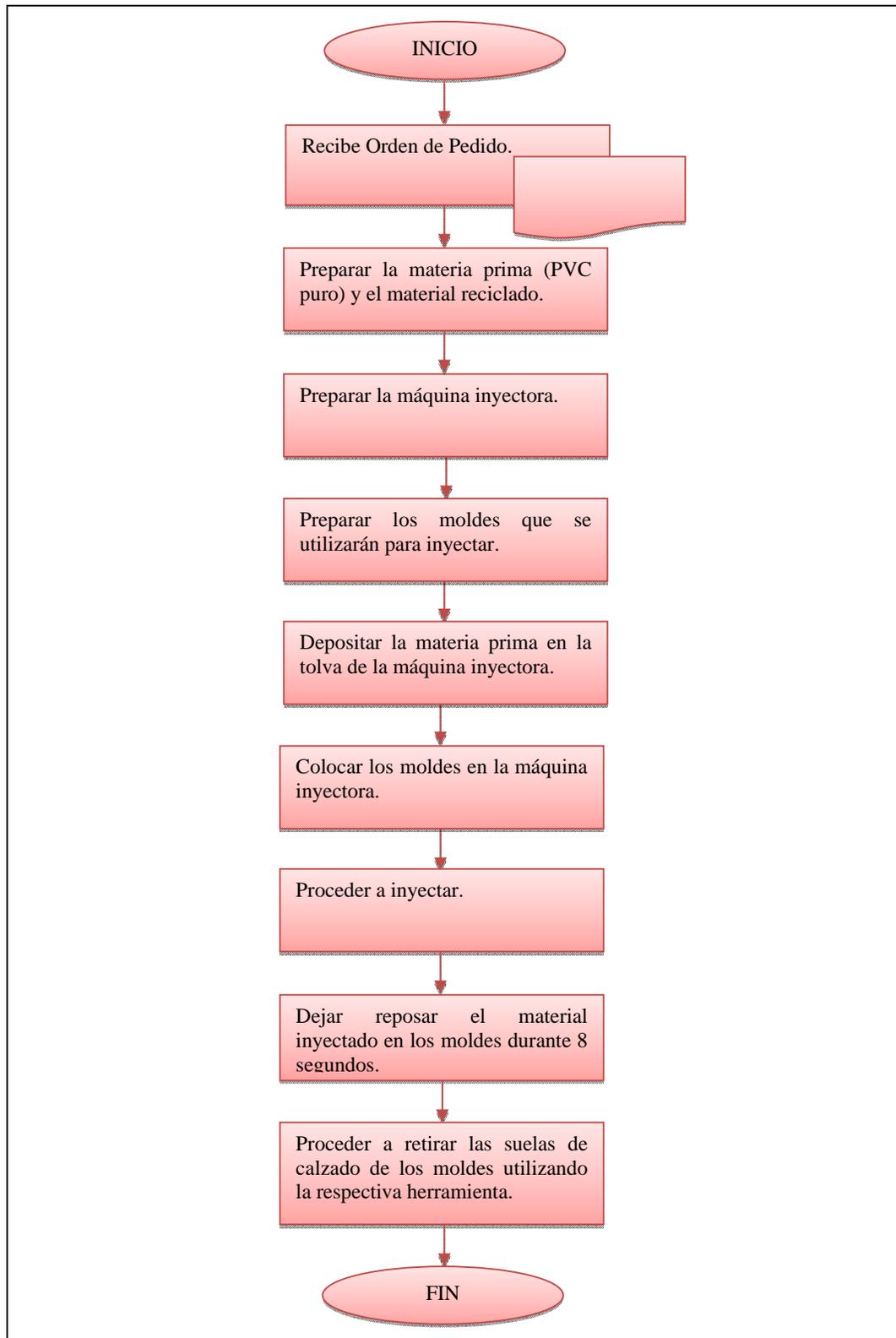
Tabla No. 58.
Procedimiento para ejecutar el Proceso de Inyección del PVC.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Inyección.		
Subproceso: No aplica subprocesos.		
Objetivo: Ejecutar el Proceso de Inyección del PVC puro y reciclado en la máquina inyectora y verterlo en los diferentes moldes hasta obtener la amplia gama de suelas de calzado.		
Responsable: Inyector.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Recibe la Orden de Pedido.	Inyector
2	Preparar la materia prima (PVC puro) y el material reciclado.	Inyector
3	Preparar la máquina inyectora.	Inyector
4	Preparar los moldes que se utilizarán para inyectar.	Inyector
5	Depositar la materia prima en la tolva de la máquina inyectora.	Inyector
6	Colocar los moldes en la máquina inyectora.	Inyector
7	Proceder a inyectar.	Inyector
8	Dejar reposar el material inyectado en los moldes durante 8 segundos.	Inyector
9	Proceder a retirar las suelas de calzado de los moldes utilizando la respectiva herramienta.	Inyector

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 54: Flujograma del Proceso de Inyección.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

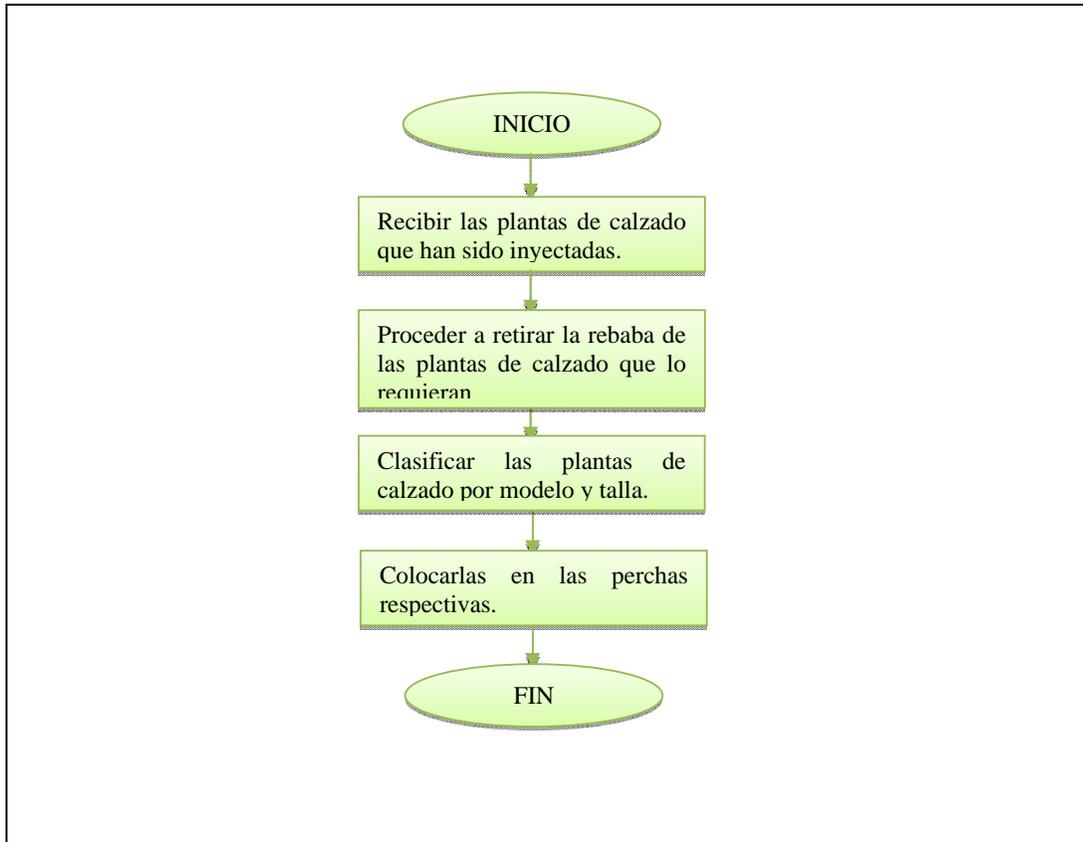
Tabla No. 59.
Procedimiento para el Proceso de Refilado.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Refilación.		
Subproceso: No aplica subprocesos.		
Objetivo: Ejecutar el proceso de refilado de la variedad de plantas de calzado producidas.		
Responsable: Refilador.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Recibir las plantas de calzado que han sido inyectadas.	Refilador
2	Proceder a retirar la rebaba de las plantas de calzado que lo requieran.	Refilador
3	Clasificar las plantas de calzado por modelo y talla.	Refilador
4	Colocarlas en las perchas respectivas.	Refilador

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 55: Flujograma del Proceso de Refilación.



Elaborado por: Sandra Núñez.

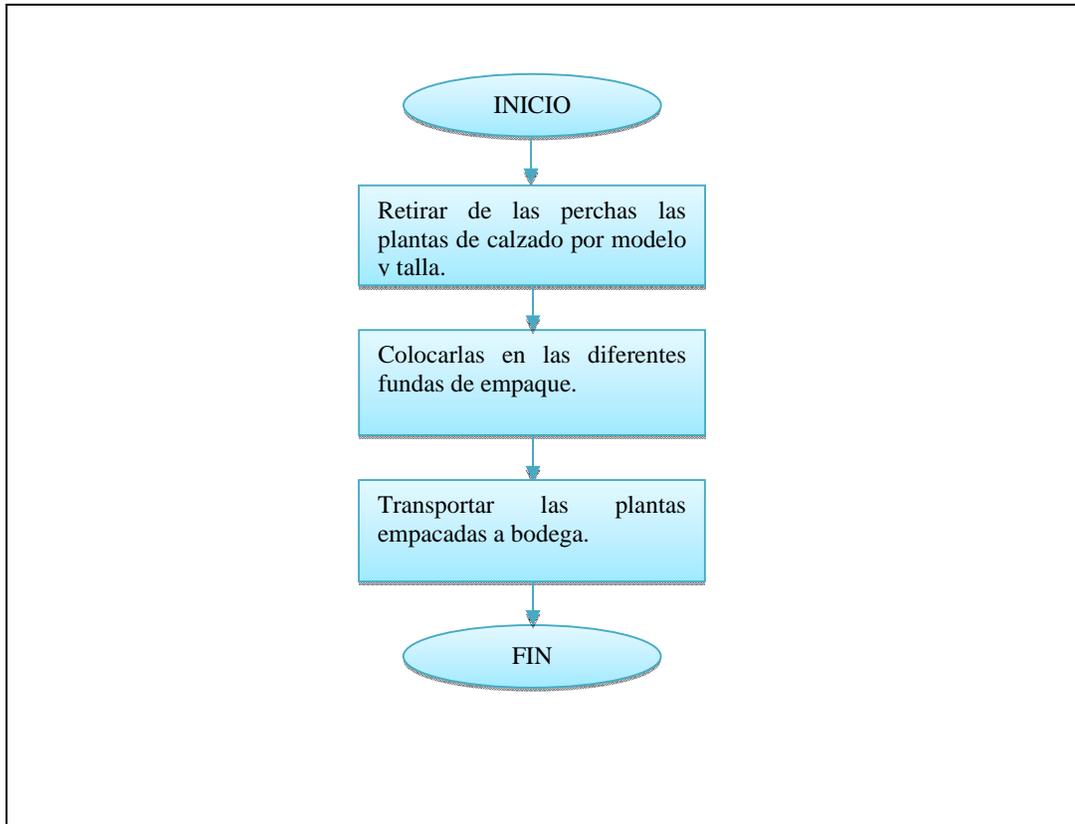
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 60.
Procedimiento el Proceso de Empaque.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Empaque.		
Subproceso: No aplica subprocesos.		
Objetivo: Ejecutar el proceso de empaque de los productos elaborados para ofrecer a los clientes.		
Responsable: Empacador		
No. Procedimientos		Responsable
1	Retirar de las perchas las plantas de calzado por modelo y talla.	Empacador
2	Colocarlas y sellarlas en las diferentes fundas de empaque.	Empacador
3	Transportar las plantas empacadas a bodega.	Empacador

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 56: Flujograma del Proceso de Empaque.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

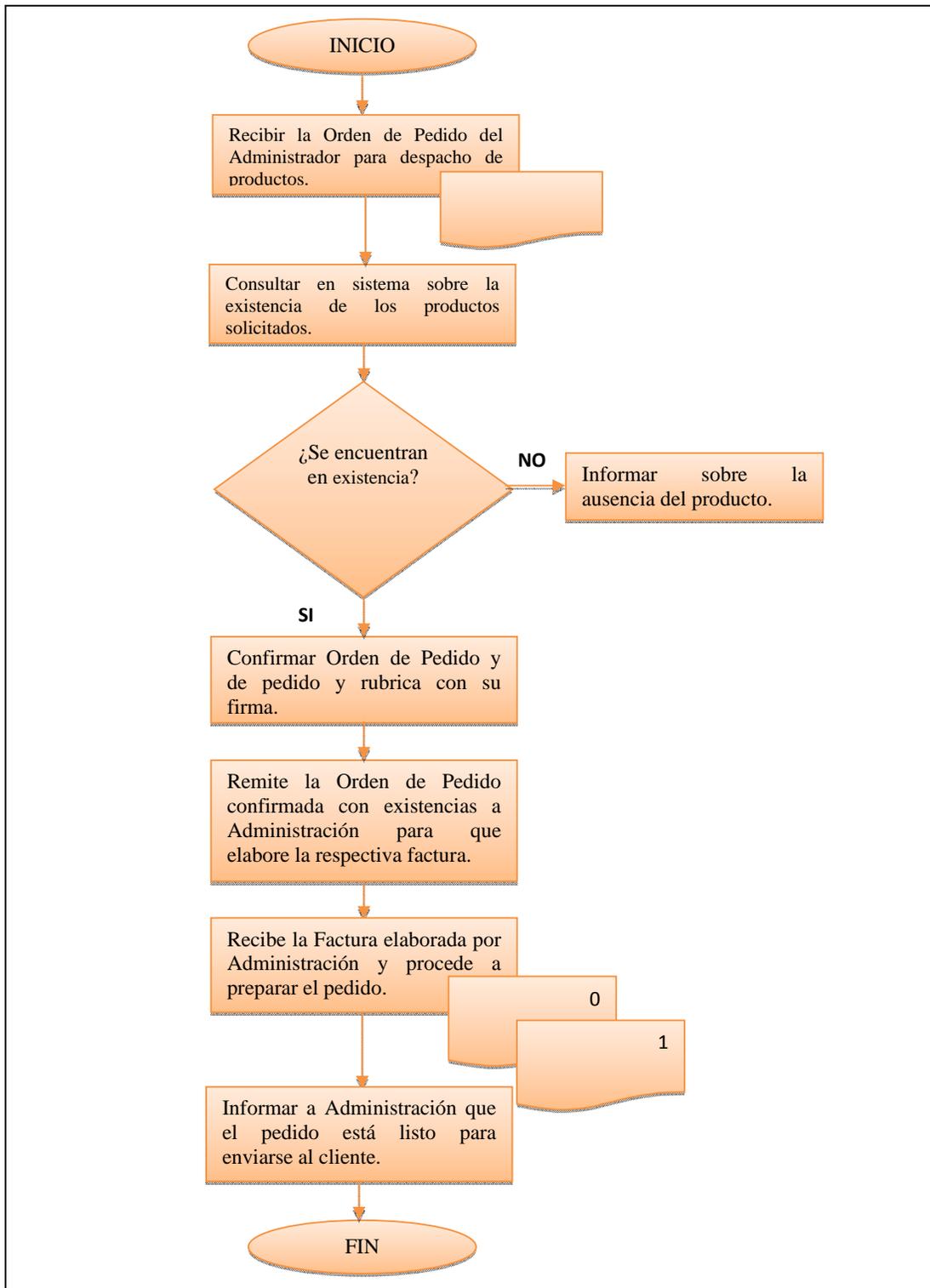
Tabla No. 61.
Procedimiento para el Despacho de Productos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Bodega.		
Subproceso: Despacho de Productos.		
Objetivo: Despachar los pedidos de los clientes de manera correcta, con base en las Órdenes de Pedido.		
Responsable: Bodeguero.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Recibir la Orden de Pedido del Administrador para el despacho de los productos.	Bodeguero
2	Consultar en el sistema informático la existencia de los productos solicitados.	Bodeguero
3	Confirma la Orden de Pedido y rubrica con su firma.	Bodeguero
4	Remite la Orden de Pedido confirmada con existencias a Administración para que elabore la respectiva factura.	Bodeguero
5	Recibe la Factura elaborada por Administración y procede a preparar el pedido.	Bodeguero
6	Informa a Administración que el pedido está listo para enviarse al cliente.	Bodeguero

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 57: Flujograma del Subproceso del Despacho de Productos.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

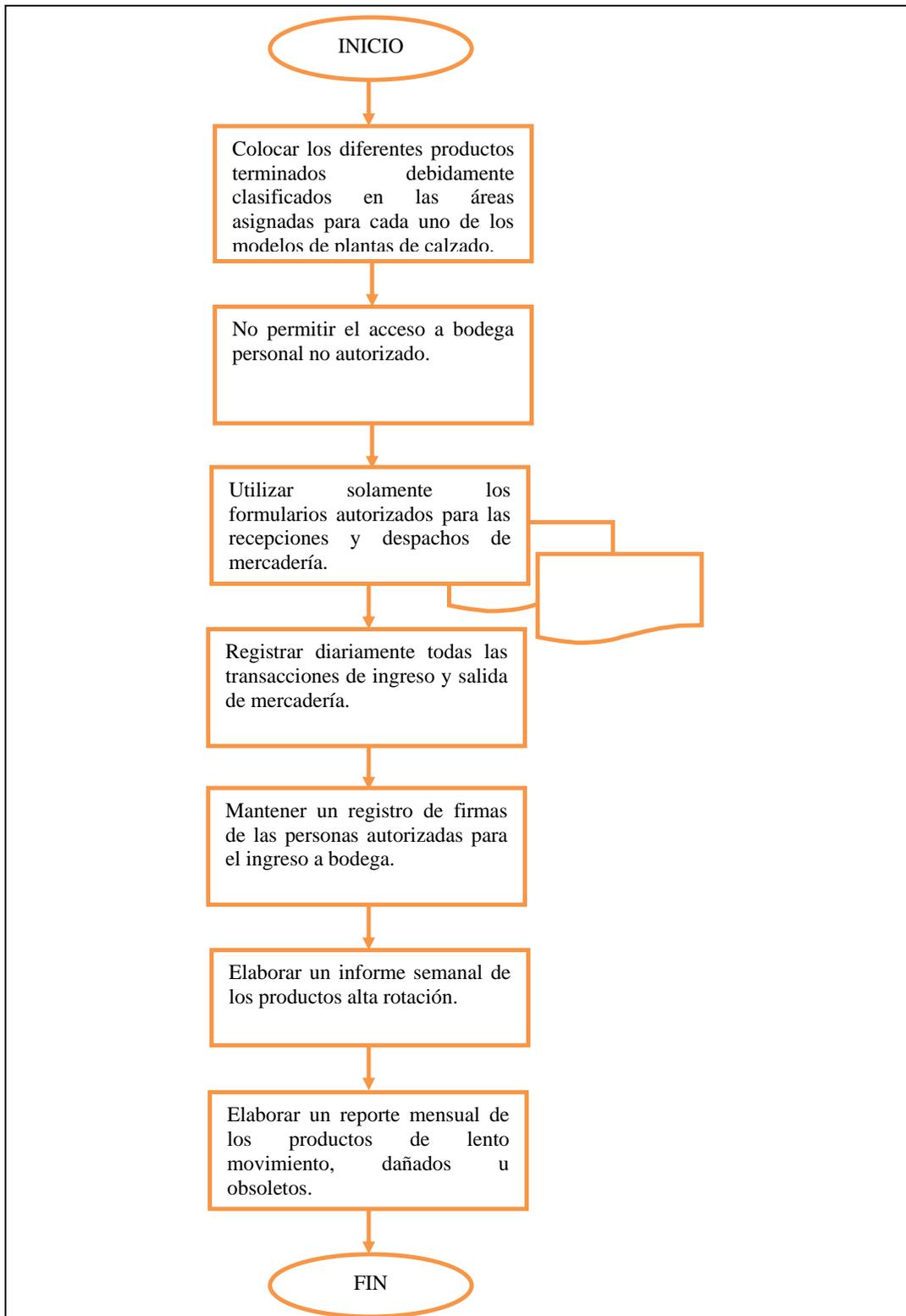
Tabla No. 62.
Procedimiento para la Custodia de Bodega.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Bodega		
Subproceso: Custodia de Bodega.		
Objetivo: Establecer un procedimiento general que norme la custodia de los productos en bodega.		
Responsable: Bodeguero.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Colocar los diferentes productos terminados debidamente clasificados en las áreas asignadas para cada uno de los modelos de plantas de calzado.	Bodeguero
2	No permitir el acceso a bodega de personal no autorizado.	Bodeguero
3	Utilizar solamente los formularios autorizados para las recepciones y despachos de mercadería.	Bodeguero
4	Registrar diariamente todas las transacciones de ingreso y salida de mercadería.	Bodeguero
5	Mantener un registro de firmas de las personas autorizadas para el ingreso a bodega.	Bodeguero
6	Elaborar un informe semanal de los productos alta rotación.	Bodeguero
7	Elaborar un reporte mensual de los productos de lento movimiento, dañados u obsoletos.	Bodeguero

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 58: Flujograma del Subproceso del Custodia de Bodega.



Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

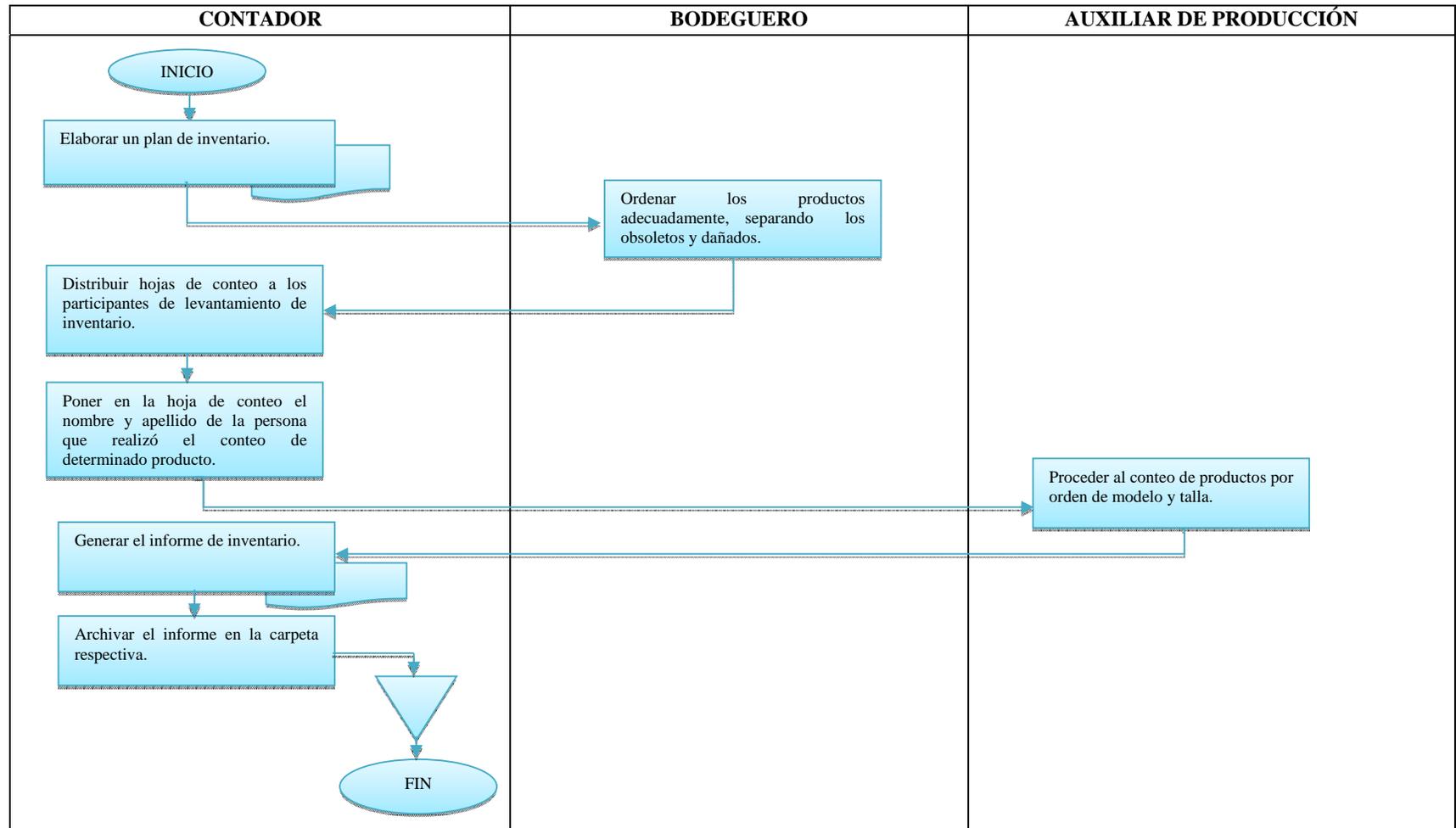
Tabla No. 63.
Procedimiento a seguir para el Conteo de Inventario Físico.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Conteo de Inventario Físico.		
Subproceso: No contiene ningún subproceso.		
Objetivo: Contar con un procedimiento general que norme el proceso general de Inventario Físico.		
Responsable: Contador/Bodeguero.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Elaborar un plan de inventario.	Contador
2	Ordenar los productos adecuadamente, separando los buenos, obsoletos y dañados.	Bodeguero
3	Distribuir hojas de conteo a los participantes del levantamiento de inventario.	Contador
4	Poner en la hoja de conteo el nombre y apellido de la persona que realizó el inventario de determinado producto.	Contador
5	Proceder al conteo de productos por orden de modelo y talla.	Auxiliar de Producción
6	Generar el informe de inventario.	Contador
7	Archivar el informe en la carpeta respectiva.	Contador

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 59: Flujograma del Subproceso del Cuento de Inventario Físico.



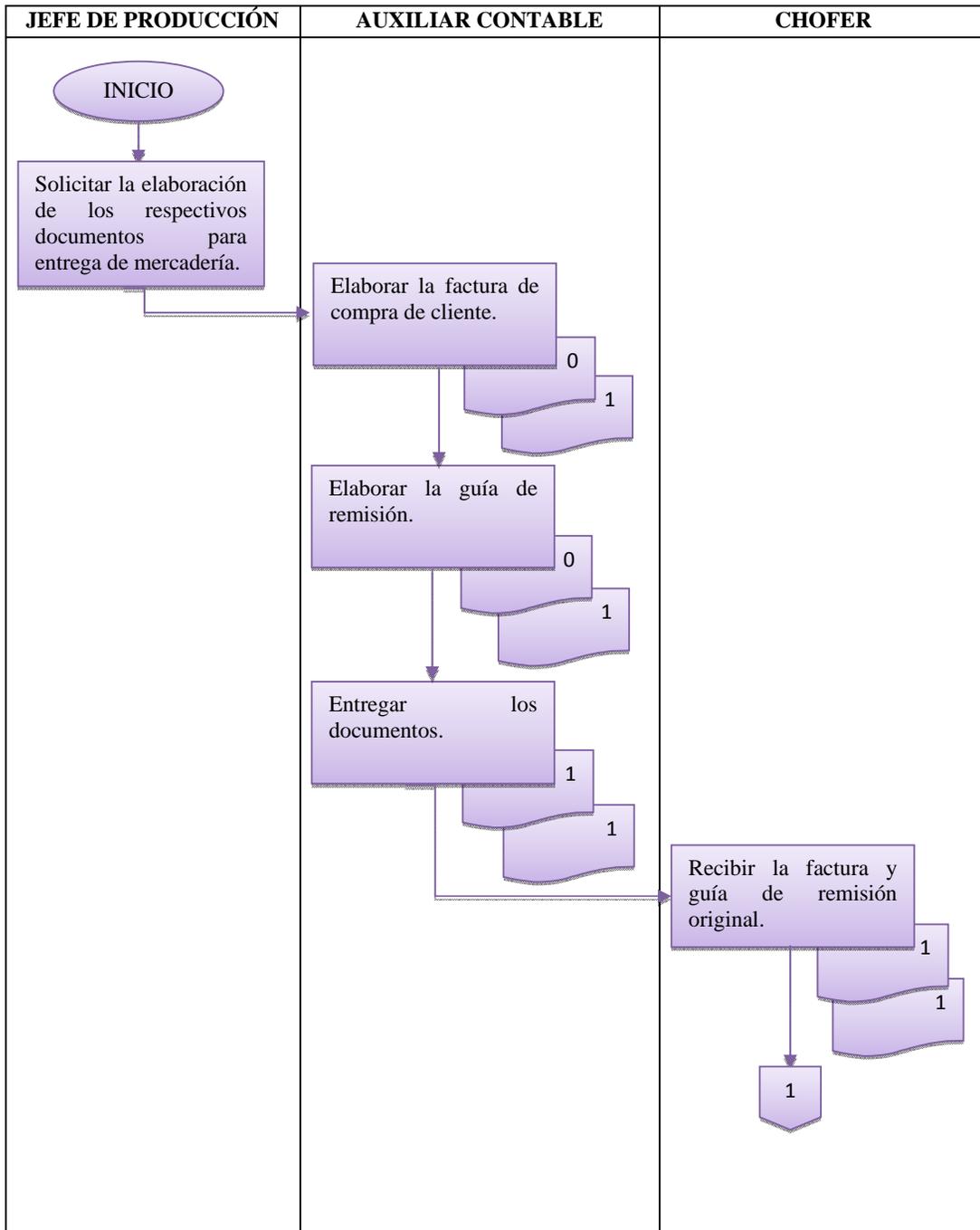
Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

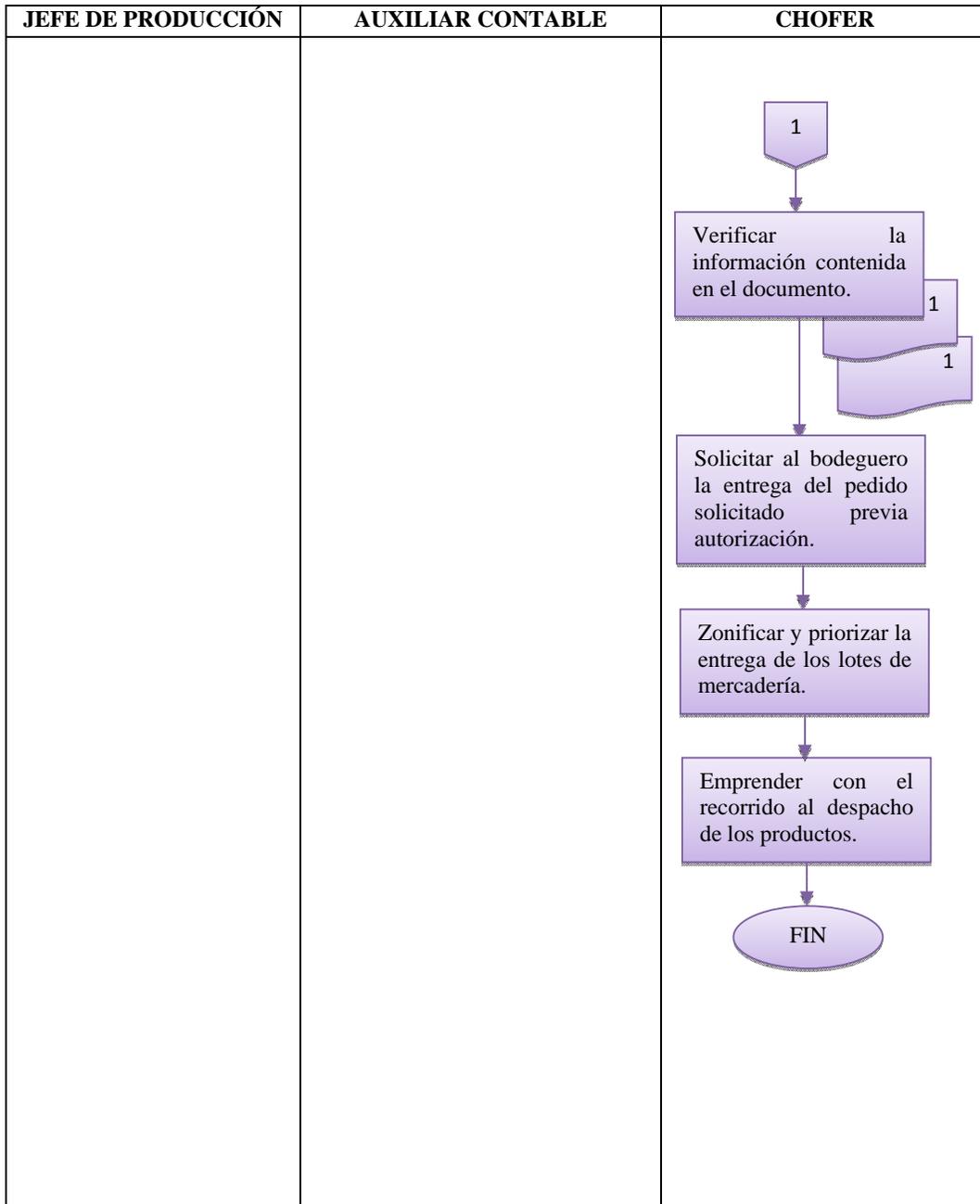
Tabla No. 64.
Procedimiento a seguir para Programar el Cargue de los Productos y Ruta de Entrega de la Mercadería

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Programación de cargue de los productos y ruta de entrega de la mercadería.		
Subproceso: No aplica ningún subproceso.		
Objetivo: Determinar los procedimientos estándares necesarios para despachar y entregar la mercadería a tiempo a nuestros clientes.		
Responsable: Jefe de Producción; Auxiliar Contable; Chofer.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Solicitar la elaboración de los respectivos documentos de sustentación para entrega de mercadería.	Jefe de producción
2	Elaborar la factura de compra de cliente.	Auxiliar Contable
3	Elaborar la guía de remisión.	Auxiliar Contable
4	Entregar los documentos.	Auxiliar Contable
5	Recibir la factura y guía de remisión.	Chofer
6	Verificar la información contenida en el documento.	Chofer
7	Solicitar al bodeguero el lote de mercadería a entregar al cliente.	Chofer Chofer
8	Zonificar y priorizar las entregas de los lotes de mercadería.	Chofer Chofer
9	Emprender con el recorrido de entrega de los productos a los clientes.	Chofer

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 60: Flujograma del Proceso de Programación de Cargue de los Productos y Ruta de Entrega de la Mercadería.





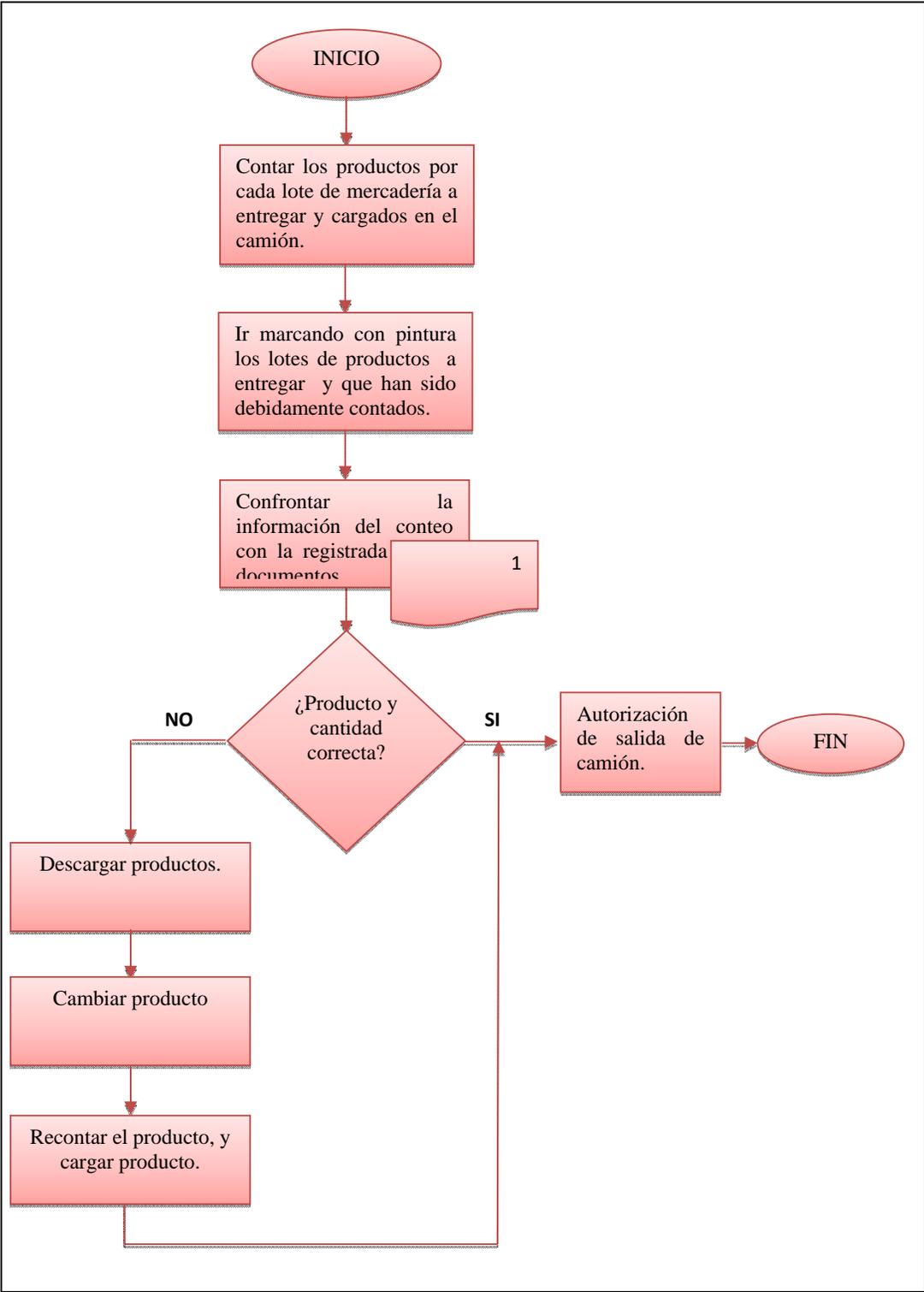
Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Tabla No. 65.
Procedimiento para la Verificación del Cargue y Salida de los Productos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y DE PRODUCCIÓN		
Proceso: Verificación del cargue y autorización de salida de los productos.		
Subproceso: No aplica ningún subproceso.		
Objetivo: Establecer los procedimientos adecuados para la verificación del cargue y salida de productos con la finalidad de entregar oportunamente los productos solicitados por nuestros clientes.		
Responsable: Chofer.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Contar los productos por cada lote de mercadería a entregar y cargados en el camión.	Chofer
2	Ir marcando con pintura los lotes de productos a entregar y que han sido debidamente contados.	Chofer
3	Confrontar la información del conteo con la registrada en los documentos.	Chofer
4	En caso de ser correcto el pedido solicitar la salida del camión.	Chofer
5	En caso de no ser correcto el pedido descargar los productos del camión y pedir al bodeguero el recuento.	Chofer
6	Recontar el producto, cargar en el camión y solicitar la salida para emprender con el recorrido.	Chofer

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 61: Flujograma del Proceso de Verificación del Cargue y Salida de los Productos.



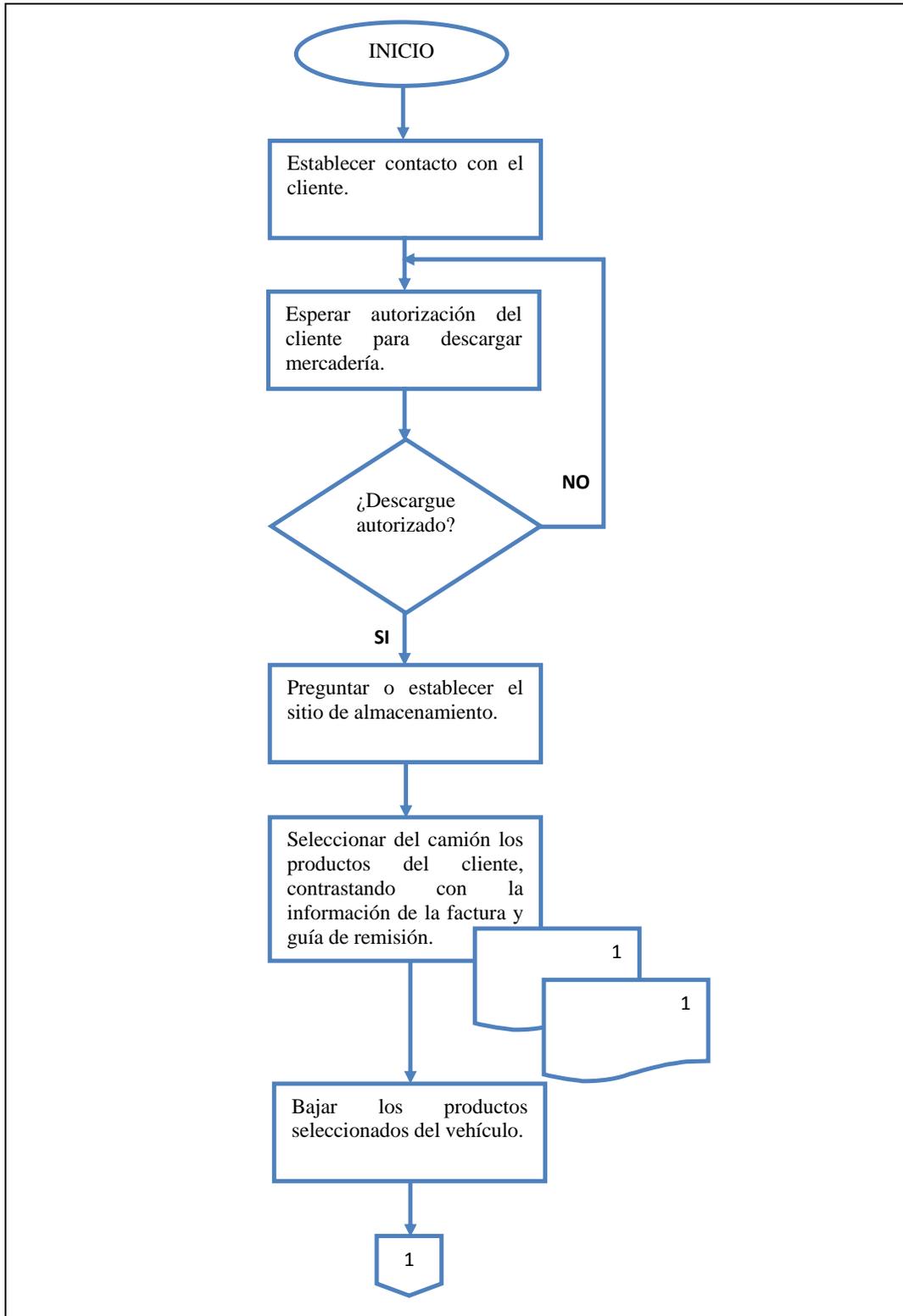
Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

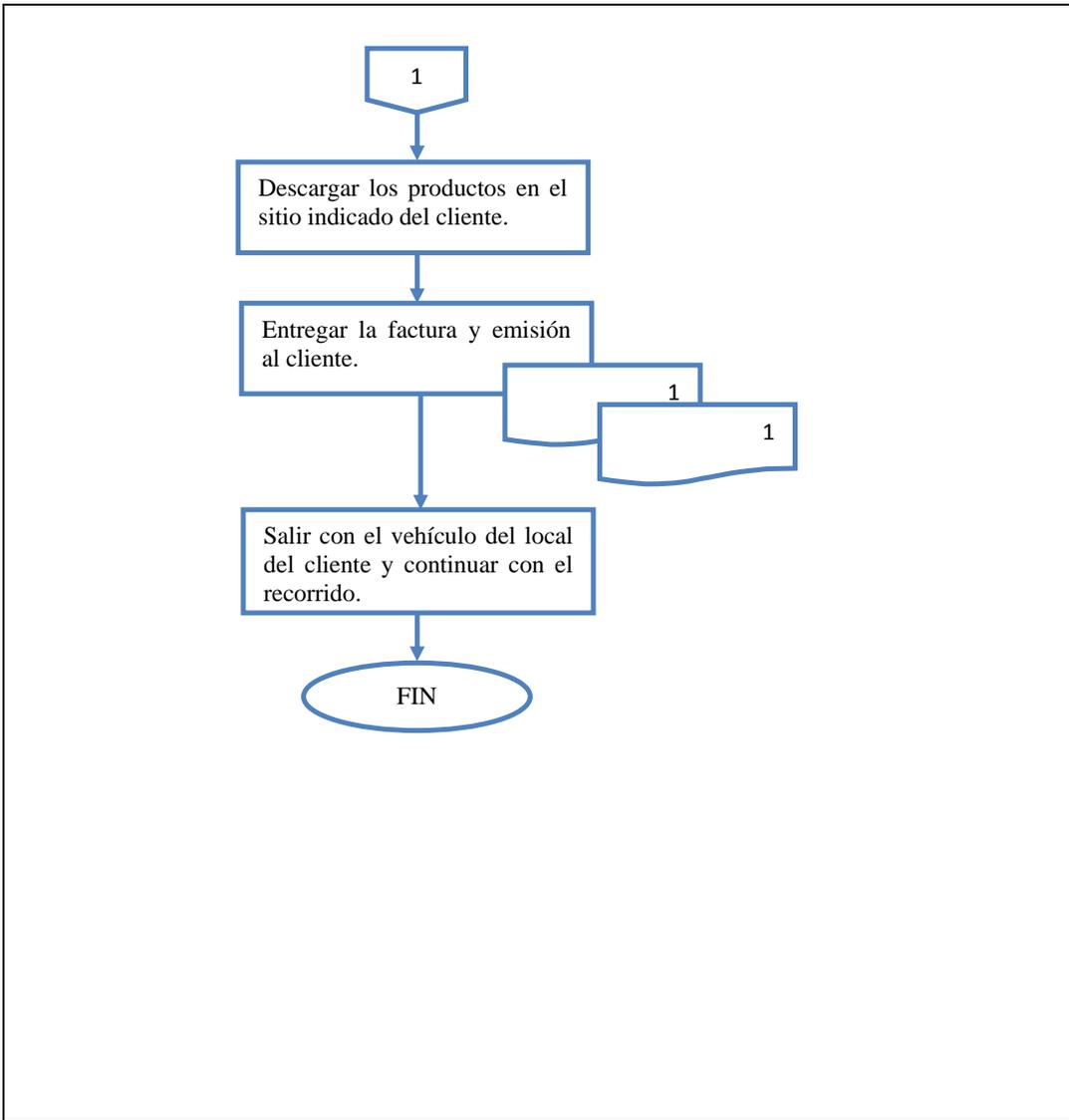
Tabla No. 66.
Procedimiento a seguir para la Verificación el Descargue de la Mercadería en el local de los Clientes.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Descargue de mercadería en el local de los clientes.		
Subproceso: No aplica ningún subproceso.		
Objetivo: Determinar el procedimiento a realizar para el descargue de mercadería en el local del cliente para su satisfacción.		
Responsable: Chofer.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Establecer contacto con el cliente.	Chofer
2	Esperar autorización del cliente para descargar mercadería.	Chofer
3	Preguntar o establecer el sitio de almacenamiento.	Chofer
4	Seleccionar del camión los productos del cliente contrastando con la factura y remisión.	Chofer
5	Bajar los productos seleccionados del vehículo.	Chofer
6	Descargar los productos en el sitio indicado por el cliente.	Chofer
7	Contar los productos descargados.	Chofer
8	Entregar la factura y guía de remisión al cliente para su firma y rubrica.	Chofer
9	Salir con el vehículo del local del cliente y continuar con el recorrido.	Chofer

Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 62: Flujograma del Proceso de Descargue de Mercadería en el local de los Clientes.





Elaborado por: Sandra Núñez.
Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

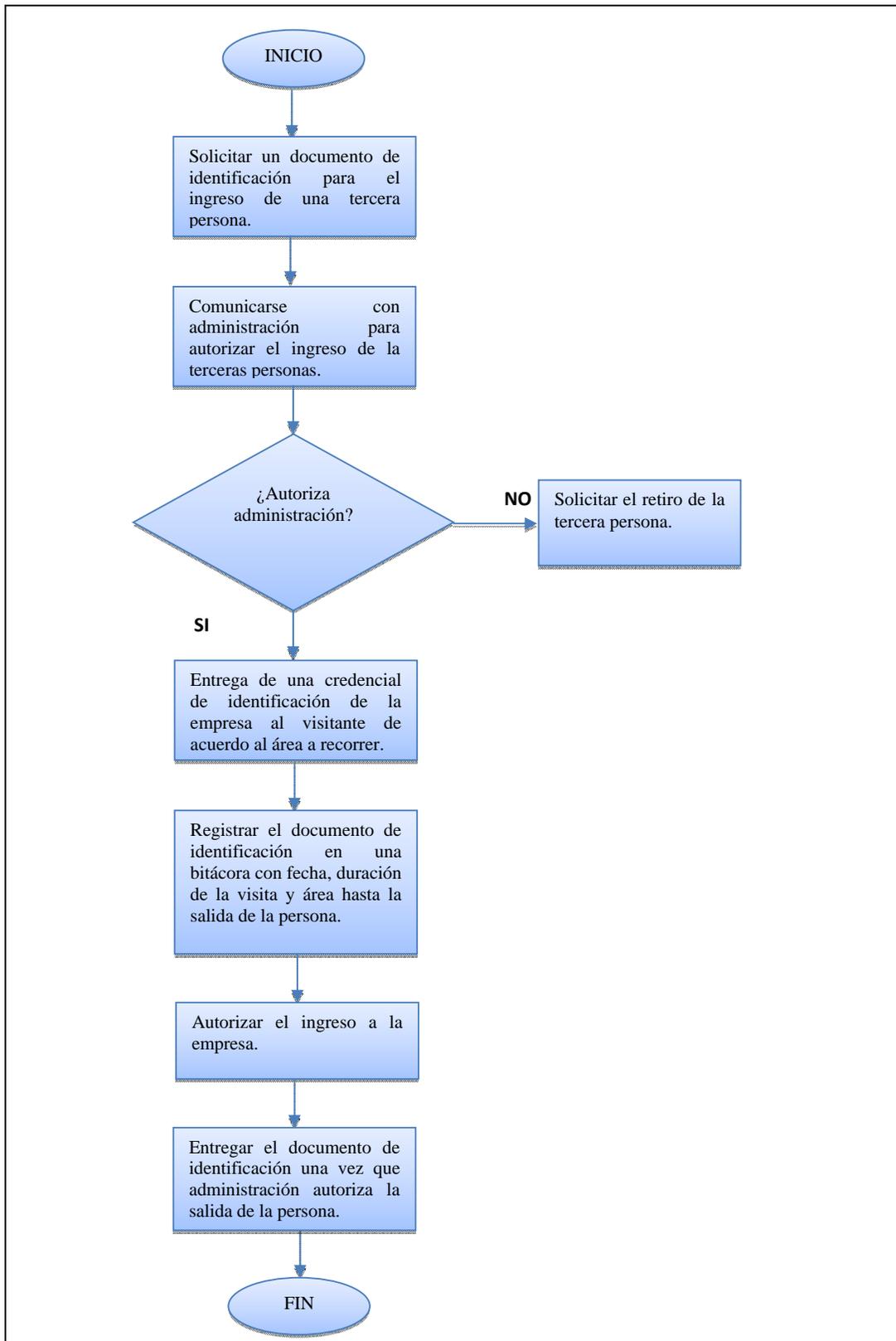
Tabla No. 67.
Procedimiento para el Proceso de Seguridad y Guardianía.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Proceso: Seguridad y Guardianía.		
Subproceso: No aplica ningún subproceso.		
Objetivo: Determinar el procedimiento adecuado para el servicio de Guardianía y Seguridad en la empresa Grupo Montalvo.		
Responsable: Guardia de Seguridad.		
No. Procedimientos		Responsable
1	Solicitar un documento de identificación para permitir el ingreso de una tercera persona.	Guardia de Seguridad
2	Comunicarse con administración para autorizar el ingreso de terceras personas.	Guardia de Seguridad
3	Entrega de una credencial de identificación de la empresa al visitante de acuerdo al área a recorrer.	Guardia de Seguridad
4	Registrar el documento de identificación en una bitácora con fecha, duración de la visita y área hasta la salida de la persona.	Guardia de Seguridad
5	Autorizar el ingreso a la empresa.	Guardia de Seguridad
6	Entregar el documento de identificación una vez que administración autoriza la salida de la persona.	Guardia de Seguridad

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Gráfico 63: Flujograma del Proceso de Seguridad y Guardianía.



Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

4.2.9. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PARA LA EMPRESA GRUPO MONTALVO.

Como parte del Diseño del Sistema de Control Interno en la Empresa Grupo Montalvo se ha considerado desarrollar el presente Reglamento Interno de Trabajo que contiene las regulaciones que servirá de guía para normar el orden y control dentro de la empresa.

El presente Reglamento Interno de Trabajo contiene nueve capítulos; en el primer capítulo se ha establecido los preceptos fundamentales del Reglamento; en el segundo capítulo hace referencia al nacimiento, duración y terminación de los contratos de trabajo; el tercer capítulo habla sobre las jornadas de trabajo, horarios de labor y asistencias del personal; el cuarto capítulo detalla las obligaciones de los trabajadores para con la empresa; el quinto capítulo establece la conducta de los trabajadores durante el transcurso de la jornada de trabajo; en el capítulo sexto determina los derechos que tienen los trabajadores dentro de la empresa; el capítulo séptimo detalla las facultades que posee la empresa Grupo Montalvo como tal; mientras que en el capítulo octavo se especifica las medidas disciplinarias a adoptar por parte de la empresa; y, por último el capítulo noveno establece las disposiciones finales del Reglamento Interno de Trabajo desarrollado.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE AQUINO DESIDERIO MONTALVO.

NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO.

En cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 64 del Código de Trabajo en vigencia y para los efectos previstos en dicho cuerpo normativo, la empresa **GRUPO MONTALVO** representada por el Señor **AQUINO DESIDERIO MONTALVO**, establece el presente Reglamento Interno de Trabajo.

CAPÍTULO I

PRECEPTOS FUNDAMENTALES

Artículo 1.- Naturaleza: El Reglamento contiene un conjunto orgánico de normas internas esenciales para la marcha y el buen funcionamiento del trabajo; siendo

obligación de los empleados de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO** su fiel y exacto cumplimiento.

Artículo 2.- Regulación: Las normas del Reglamento se entienden incorporadas a todas las decisiones jurídicas laborales directas. En consecuencia, ninguno de los empleados de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO** como aquellos que presten sus servicios a través de intermediarios podrá alegar su desconocimiento.

Artículo 3.- Vigencia Temporal: El reglamento entrará en vigencia una vez que sea legalmente aprobado por la respectiva autoridad administrativa de trabajo.

Artículo 4.- Vigencia Personal: Quedan sometidos al presente Reglamento de Trabajo los empleados que presten sus servicios lícitos y personales con **AQUINO DESIDERIO MONTALVO** bajo relación de dependencia laboral directa.

Artículo 5.- Definición: Para los efectos determinados en este cuerpo normativo, se tomará en cuenta las siguientes definiciones: (a) **Reglamento:** es el presente cuerpo normativo; (b) **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO:** es la empleadora; (c) **Empleados:** son los que prestan sus servicios bajo relación jurídica de dependencia directa; y, (d) **Intermediarios y Subcontratistas:** son las personas naturales y/o que mediante contrato celebrado con **AQUINO DESIDERIO MONTALVO** prestan un servicio o ejecutan una obra a favor de ésta. El uso de los términos en masculino al femenino, el uso del singular incluirá al plural y viceversa.

CAPÍTULO II

DEL NACIMIENTO, DURACIÓN Y TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO.

Artículo 6.- Forma: Todos los empleados que presten sus servicios a favor de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, deberán celebrar contratos de trabajo por escrito, debiendo registrarse los mismos ante el Inspector de Trabajo de la correspondiente jurisdicción.

Artículo 7.- Prueba: En los contratos de trabajo que se celebraren por primera vez, se señalará un tiempo de prueba de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, prorrogará la vigencia por el tiempo que faltare para completar el año si es que

expresamente no se determinará otro plazo fijo. Podrá celebrarse cualquier otro tipo de contrato permitido por las leyes ecuatorianas.

Artículo 8.- Prestación: Solamente el representante legal y/o propietarios AQUINO DESIDERIO MONTALVO, KETTY MONTALVO Y RICARDO MONTALVO podrán contratar empleados. Convenios de trabajo celebrados por otras personas no causarán obligación alguna con **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO.**

Artículo 9.- Documentación: Todos los empleados, para ingresar a prestar sus servicios en **AQUINO DESIDERIO MONTALVO NOMBRE COMERCIAL GRUPO MONTALVO** deberán presentar la documentación siguiente:

- a) Cédula de ciudadanía y certificado de votación del último sufragio;
- b) El carnet de afiliación al Instituto de Seguridad Social si lo tuviere;
- c) Documentos de capacitación profesional, de poseerlos;
- d) Certificado de salud otorgado por la Dirección de Higiene Municipal o los Centros de Salud dependientes del Ministerio de Salud;
- e) Tipo de sangre;
- f) Registro Único de Contribuyentes (de ser necesario);
- g) Partida de matrimonio y partida de nacimiento de los hijos, si fuera el caso;
- h) Ser calificado apto en las pruebas de conocimientos generales y profesionales realizados por los profesionales de confianza de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO.**
- i) Tres fotografías tamaño carnet; y,
- j) Suscribir el correspondiente contrato individual de trabajo.

Artículo 10.- Suspensión y Terminación: Los contratos de trabajo no podrán suspenderse o terminarse, sino por las causas expresamente señaladas en el Código de Trabajo o por mutuo consentimiento de las partes.

Artículo 11.- Precariedad: En los casos de empleados que ingresen a prestar servicios mediante contratos ocasionales, eventuales o de temporada, las relaciones laborales se terminarán automáticamente al momento de la conclusión del mismo, período de labor o de los servicios objeto de contrato, sin perjuicio de instrumentarse la correspondiente acta de finiquito.

No se requerirá de desahucio ni de ninguna otra formalidad.

CAPÍTULO III

JORNADAS DE TRABAJO, HORARIOS DE LABOR Y ASISTENCIAS DEL PERSONAL.

Artículo 12.- Jornadas.- Los empleados laborarán ordinariamente las máximas jornadas diarias y semanales reguladas por la legislación laboral ecuatoriana. Para el caso de los empleados de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO** el horario a trabajar es de lunes a viernes para el personal del área de administrativa – financiera de 08h00 a 16h00; mientras que el horario de trabajo para el personal del área de producción es de lunes a viernes, incluyendo los días sábados en las temporadas altas; en los siguientes turnos rotativos: Primer turno de 06h00 a 14h00; Segundo turno de 14h00 a 22h00; y, el Tercer turno de 22h00 a 6h00. Con períodos de descansos de 15 minutos. Por cada sábado o día festivo trabajado se reconocerá un día adicional de trabajo que será remunerado y reconocido en el rol de pagos. Se debe dejar claro que **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, se reserva el derecho a celebrar contratos de trabajo a tiempo parcial, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 2 del Mandato Constituyente N.- 8. en el cual se establecerá el horario de trabajo de conformidad con los intereses tanto del empleador como de los empleados.

Artículo 13.- Jornadas Nocturnas, Suplementarias y Extraordinarias: En **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, se cumplirán jornadas suplementarias o extraordinarias de trabajo. Igualmente, se laborará en jornadas nocturnas, las mismas que serán pagadas de conformidad con lo prescrito en el Código de Trabajo.

Artículo 14.- Autorización: Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 52, numeral primero del Código de Trabajo, ningún empleado de la **EMPRESA GRUPO MONTALVO** podrá trabajar horas suplementarias o extraordinarias sin autorización expresa, por escrito, del representante legal y/o propietarios de la **EMPRESA GRUPO MONTALVO**, por lo tanto no se acepta responsabilidad por las horas extras o suplementarias trabajadas sin cumplir con este requisito.

Artículo 15.- Inicio y Término de Jornada: En **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, el

personal estará en sus puestos de trabajo en la hora en la que se inicie su labor y permanecerá en ellos hasta la hora de salida fijada en el respectivo contrato de trabajo; empero de ello y en caso de que el puesto de trabajo sea de aquellos en los que se labora en forma permanente, se hará a través de turnos rotativos, aprobados por la Dirección Regional de Trabajo.

Artículo 16.- Confianza: De conformidad con lo establecido en el artículo 58 del Código de Trabajo en vigencia, para efectos de la remuneración, no se considerarán como trabajos realizados, de aquellos colaboradores que teniendo funciones de confianza y dirección, ejecuten labores luego de la jornada ordinaria de trabajo.

Artículo 17.- Asistencia: AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO, controlará la asistencia de todo el personal que presta servicios en las diferentes actividades para las que fueron contratados. El control de la asistencia de los empleados al sitio de trabajo será obligación del empleador, quienes sean responsables de controlar la puntualidad y permanencia del personal a su cargo en los lugares de trabajo reportarán las novedades al responsable del personal dentro de las veinticuatro horas siguientes al hecho, además los empleados están obligados a marcar los registros de asistencia tanto en el reloj biométrico como en los registros de entrada y salida. Las marcas defectuosas engañosas, confusas, manchadas, extrañas y los manchones ilegibles de los registros se tendrán por no realizadas y se tomarán como faltas graves. La omisión de un registro de entrada y salida, hará presumir ausencia a la correspondiente jornada. Las entradas y salidas serán registradas en el formulario diseñado para el efecto por sus titulares de manera personal e indelegable.

Artículo 18.- Inasistencia: El empleado que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de una semana, tendrá derecho a la remuneración de 4 días, y el empleado que faltare injustificadamente una jornada completa de trabajo en la semana solo tendrá derecho a la remuneración de 3 días. Si las faltas reiteradas de puntualidad y asistencias injustificadas al trabajo redundan en perjuicio de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO,** éstas serán sancionadas con la terminación de las relaciones laborales, previo el visto bueno correspondiente del Inspector de Trabajo y observando el trámite respectivo. Las faltas reiteradas de puntualidad y asistencias injustificadas en forma

consecutiva, para que figuren en causal del visto bueno, deberán ser por más de tres días dentro de un período mensual de labor.

Artículo 19.- Abandono Intempestivo: O abandono injustificado sin dejar reemplazo aceptado por el empleador. La no concurrencia definitiva a las labores sin previo desahucio, obliga al empleado a indemnizar al empleador con una semana de trabajo equivalente a quince días de remuneración.

Artículo 20.- Permisos: Es obligación de los empleados que no puedan concurrir al trabajo por fuerza mayor o caso fortuito, comunicar dentro de un plazo máximo de ocho horas de ocurrido el hecho al jefe inmediato o al departamento respectivo de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, solicitando el permiso correspondiente, a fin de proveer el reemplazo que fuere necesario.

AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO, determinará de acuerdo a lo que establece la ley, el tiempo y la remuneración o no de los permisos otorgados a los empleados.

Artículo 21.- Compensación: Los permisos por asuntos personales se descontarán de las vacaciones anuales correspondientes o de la remuneración a la elección del empleado.

Artículo 22.- Modificación: Los horarios y jornada se podrán modificar según necesidades de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, y las disposiciones legales contractuales vigentes.

Artículo 23.- Atrasos: Los empleados están obligados a cumplir con exactitud los turnos y horarios de labores, aprobados por la Dirección Regional de Trabajo, así como los recesos. Los empleados ingresarán a sus labores con la debida anticipación a las horas señaladas en el horario, se considera como atraso la inasistencia comprendida después de los cinco minutos posteriores a la hora de entrada al trabajo.

Artículo 24.- Registros: La suplantación de firmas en los registros de control o la alteración de cualquier forma de registro de asistencia, será causal para dar por terminado el contrato de trabajo con el infractor, previo al trámite legal respectivo.

Artículo 25.- Justificaciones: En caso de emergencias, el empleado o sus familiares tienen la obligación de comunicar a **AQUINO DESIDERIO MONTALVO**,

NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO, sobre el particular.
De no precederse así, se considerará como inasistencia al trabajo.

Artículo 26.- Sanciones: En caso de atraso al trabajador se le aplicarán las sanciones siguientes:

- a) El empleado que incurriere en un atraso en la entrada al trabajo sin justificación, será amonestado por escrito, debiendo el infractor suscribir la copia;
- b) Cuando los atrasos indicados fueran hasta de dos en un período mensual de labor, serán sancionados con una multa de hasta el cinco por ciento de la remuneración mensual que le corresponde.
- c) Cuando los atrasos indicados fueran de tres en un período mensual de labor, serán sancionados con una multa de hasta el diez por ciento de la remuneración mensual que le corresponde.
- d) Si las faltas injustificadas de puntualidad son más de tres, serán consideradas como suficientes para efectos del trámite del visto bueno, con miras a terminar las relaciones laborales con el empleado, siempre que dichas faltas sean cometidas dentro de un período, mensual de su labor.

Artículo 27.- Enfermedad: Los permisos por enfermedad deberán respaldarse por el correspondiente certificado del facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. De no presentarse tal certificación se considerará ausencia injustificada.

Artículo 28.- Abandono: El personal no debe abandonar sus labores antes del término de la jornada, salvo que tenga permiso del jefe inmediato. En el caso de comprobarse una salida injustificada, el infractor será multado hasta por el diez por ciento de su remuneración diaria, sin perjuicio de que pierda la parte proporcional de su remuneración.

Artículo 29.- Incitación: Está terminantemente prohibido incitar al personal para que inasista o suspenda sus labores. De producirse tal hecho, será considerado como una falta de probidad que motivará la solicitud del visto bueno, con el objeto de dar por terminada la relación de trabajo.

CAPÍTULO IV

OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS.

Artículo 30.- Obligaciones Particulares: A más de las obligaciones generales establecidas en el Código de Trabajo, se establecen como obligaciones especiales de los empleados sometidos al ámbito del presente Reglamento, las siguientes:

- a) Acatar las órdenes e instrucciones de los representantes de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, de sus técnicos, administrativos, supervisores o encargados en todo cuanto tenga que ver con el desempeño de las labores a su cargo.
- b) Mantener y cuidar las herramientas, útiles o cualquier instrumento que tenga bajo su poder y que le fueron entregados para el cumplimiento de sus funciones. Cada empleado deberá responder por la pérdida o desaparición de sus instrumentos hasta con el 10% de la remuneración o devolverlos a **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**. No responderá por el desgaste producido por su utilización normal.
- c) Guardar escrupulosamente las informaciones confidenciales, técnicas, comerciales y administrativas de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**.
- d) Utilizar debidamente los elementos, dispositivos de seguridad y demás implementos y útiles encargados por **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, los intermediarios o contratistas, para preservar su propia seguridad y la de sus compañeros.
- e) Informar sin demora al superior inmediato sobre las pérdidas, deterioros o daños en las herramientas, útiles, materiales o bienes que estuvieren al servicio o a cargo del área en la que labora el empleado, y tomar si fuese necesario las respectivas medidas para la recuperación o reparación de las cosas pérdidas o dañadas.

- f) Dar aviso al jefe inmediato, tan pronto como lo fuere posible, en caso de falta al trabajo por causa justa.
- g) Entregar al correspondiente funcionario o empleado superior todas las herramientas, objetos, útiles, enseres o cualquier otro bien que se le hubiere entregado, al deslindarse del servicio o al salir de vacaciones. Deberá también proporcionar todas las informaciones relativas a su cargo y que fueren necesarias para la continuación normal y eficaz de su labor.
- h) Mantener en sus relaciones con los representantes de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, sus superiores o compañeros un trato cordial y respetuoso, además de actuar siempre con espíritu de colaboración con todo el personal.
- i) Observar buena conducta dentro y fuera de las instalaciones de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**.
- j) Liquidar todas sus cuentas pendientes antes de terminar la relación laboral directa o indirecta con **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**.
- k) Obrar y velar por la buena imagen de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, en caso de salir en comisión de servicios o de asistir a cualquier evento en nombre de él.
- l) Realizar con absoluta transparencia y ceñido a todas las leyes y reglamentos, todas las transacciones comerciales y/o manejo de dineros o especies que se hagan a nombre de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**.
- m) Dar aviso del embarazo por lo mínimo tres meses antes del alumbramiento, para el caso de las empleadas, a fin de tomar las medidas adecuadas de protección.
- n) Trasladarse en comisión de servicios a un lugar distinto del sitio habitual de trabajo cuando las necesidades así lo requieran.

- o) Abstenerse de ingerir licor o cualquier tipo de estupefacientes en el interior o fuera de las áreas de trabajo.
- p) Ocasionar reyertas en el interior de las áreas de trabajo, ya sea mediante provocaciones a sus propios compañeros de trabajo o a extraños.
- q) Usar la ropa de trabajo entregada por **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, y conservarlas en condiciones adecuadas.
- r) Permanecer en su lugar de trabajo hasta que el sucesor haya tomado posesión del puesto, para aquellos que laboren en función de turnos. Si el sucesor no concurre, notificará al jefe respectivo. En este caso será remunerado de acuerdo a la ley.
- s) No desatender sus obligaciones para dedicarse a celulares, conversaciones, lecturas, juegos, audición de radio o actividades ajenas a su trabajo.
- t) Cumplir las disposiciones del Código de Trabajo y del presente Reglamento.

Artículo 31.- Órdenes de Trabajo: El empleado que no acatare las órdenes de trabajo emanadas por los superiores, será sancionado de acuerdo a lo determinado en este Reglamento. Si el desacatado fuera grave, será causal suficiente para solicitarle el visto bueno.

Artículo 32.- Ofensas: Las ofensas de palabra u obra inferidas por el empleado a los representantes de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, sus superiores inmediatos a sus compañeros de labor, dependiendo de su gravedad, podrán ser sancionados con multa de hasta el diez por ciento de la remuneración o con la terminación del contrato de trabajo, previo el trámite del visto bueno respectivo.

CAPÍTULO V

CONDUCTA DURANTE EL TRABAJO.

Artículo 33.- Obligación General: Todo empleado está obligado a laborar con eficiencia, esmero y responsabilidad en las labores materia del contrato de trabajo

individual, observando los procedimientos e instrucciones señalados por **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, cualquier disminución comprobada o intencional del rendimiento, constituirá una falta que dará motivo a una amonestación escrita. En caso de reincidencia, **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, podrá dar por terminadas las relaciones de trabajo por falta de probidad, sujetándose al trámite administrativo del visto bueno.

Artículo 34.- Instrucciones: Es obligación de los empleados, cumplir las órdenes e instrucciones dadas por los representantes de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, o jefes inmediatos durante las horas de trabajo, siempre que las mismas tengan que ver con el objeto normal de sus labores.

Artículo 35.- Asuntos Personales: Durante el cumplimiento de sus labores el personal tiene la obligación de dedicar toda su actividad al servicio de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, por consiguiente estará prohibido el ocuparse de asuntos personales o recibir visitas de familiares o amistades.

Artículo 36.- Ingreso a las Instalaciones: No se permitirá el ingreso al centro de trabajo de ningún empleado fuera de su horario, a menos que medie autorización de los representantes de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, si alguien deseara comunicarse con un empleado que esté prestando sus servicios, deberá acudir a las oficinas administrativas de personal de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, para obtener la respectiva autorización.

Artículo 37.- Instrumentos: Ningún empleado puede introducir en los centros de trabajo, herramientas, útiles, u objetos ajenos a los que se deba utilizar en el desempeño de sus labores.

Tampoco podrán portar armas de ningún tipo. Sin embargo, si alguien hubiere traído alguno de estos objetos se les retendrá en las oficinas de administración para proceder a devolverlos al salir.

Artículo 38.- Revisión: Ningún empleado podrá sacar de los lugares en los que cumple su labor, herramientas, utensillos e implementos, útiles o cualquier instrumento.

Tampoco podrá sacar cajas, paquetes, bolsas, sin que sean revisados por su intermediario superior, a quién se le facultará tal revisión.

Artículo 39.- Alimentos: Queda prohibido ingerir alimentos en los puestos de trabajo. Tal acción deberá cumplirse únicamente en los lugares que se haya determinado en forma expresa.

Artículo 40.- Bebidas Alcohólicas: Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas.

Artículo 41.- Uso de Bienes: Está prohibido a los empleados el utilizar las máquinas, vehículos, herramientas, materiales o bienes en general de propiedad de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, o que estén bajo responsabilidad de la empresa, para uso distinto de aquel que por instrucciones de sus representantes están destinados, así como disponer arbitrariamente de ellos.

Artículo 42.- Daños: Los empleados que, por dolo o negligencia, causaren daños, perjuicios a **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, será civil y penalmente responsables, sin perjuicio de que se emprendan las acciones para dar por terminado el contrato de trabajo.

Artículo 43.- Propiedad: Todo objeto, herramienta, mercadería, producto o instrumento de clase que fueren malogrados, y que sean de propiedad de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, los empleados no pueden disponer de los mismos.

Artículo 44.- Higiene: Todo el personal está obligado a cuidar de su limpieza y aseo personal, el deterioro injustificado del uniforme de trabajo entregado por **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, y causado por el operario, ya sea por negligencia o mal uso, serán cargados al empleado, siempre y cuando no supere el 10% de la remuneración del trabajador.

Artículo 45.- Riñas: No están permitidas las riñas y las disputas en el centro de trabajo. Cualquiera de estos hechos será considerado como falta grave y dará motivo para tramitar la solicitud de visto bueno con el fin de despedir legal y tempestivamente al infractor.

Artículo 46.- Eventos Extraordinarios: Todo el personal está obligado a presentar su concurso para auxiliar en caso de presentarse un siniestro, accidente o cualquier riesgo laboral que ocurra dentro del lugar de trabajo. En caso de cualquiera de estos eventos, será comunicado inmediatamente a los jefes inmediatos, para que tomen las medidas del caso.

CAPÍTULO VI

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES.

Artículo 47.- Derechos Particulares: Todos los empleados que prestan servicios en **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, gozarán de los siguientes derechos:

- a) A la estabilidad en el trabajo, de acuerdo a las normas legales y contractuales en vigencia.
- b) A percibir a cambio de la prestación de sus servicios, oportunamente, las remuneraciones correspondientes de acuerdo con la ley y los contratos de trabajo.
- c) A ser promovido o ascendido cuando se desempeñe con eficiencia profesionalismo y a criterio de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, cumplan con los requisitos respectivos.
- d) A percibir por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones.
- e) A utilizar licencias y permisos de acuerdo con lo prescrito en el artículo siguiente.

Artículo 48.- Licencias: Los empleados sometidos al ámbito del presente Reglamento, recibirán licencias y permisos en todos los casos señalados en el Código de Trabajo, de acuerdo con el procedimiento siguiente:

- a) En los casos de enfermedad, deberá presentarse un certificado médico en los términos señalados en este Reglamento. El empleado deberá entregar este documento en la oficina principal de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO**,

NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO, para poder verificar la veracidad de la enfermedad; en los casos en que existan dudas se actuará de acuerdo a las disposiciones legales pertinentes.

- b) En los casos de calamidad doméstica, el empleado gozará de la licencia por el tiempo y en la forma prescrita en el Código de Trabajo. La justificación deberá presentarla en la oficina de administración de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, en los días inmediatos siguientes al hecho que motiva la licencia, para proceder conforme lo señalado en la disposición invocada.
- c) Por maternidad, las empleadas tendrán derecho a la licencia por el tiempo y la forma señalada en el Código de Trabajo. En tales casos la ausencia al trabajo se justificará mediante la presencia de un certificado, en el que debe constar la fecha probable de parto o el día en que tal hecho se produjo.
- d) Las licencias y permisos solicitados para asuntos personales, deberán ser justificados ante el jefe inmediato y no podrán exceder de ocho horas en un período mensual de labor.

CAPÍTULO VII

FACULTADES DE LA EMPRESA GRUPO MONTALVO DE AQUINO DESIDERIO MONTALVO.

Artículo 49.- Facultades Particulares: A más de las facultades establecidas en el Código de Trabajo y demás normas legales pertinentes, en materia laboral **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, tendrá respecto de los empleados, las siguientes:

- a) La facultad para determinar la capacidad e idoneidad de cualquier empleado para el puesto o tarea para la cual ha sido contratado, así como la de apreciar sus méritos y decidir su promoción a la mejora de su remuneración.
- b) Programar las horas de trabajo, turnos y horarios de labor previamente aprobados por la Dirección Regional de Trabajo.
- c) Aplicar e introducir métodos nuevos para mejorar el rendimiento de los empleados.

- d) Designar la función y señalar a los empleados que la han de desempeñar, en los términos establecidos en los respectivos contratos de trabajo.
- e) Entrenar a nuevos empleados y mejorar su especialización a otros que laboren en **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO.**

CAPÍTULO VIII

MEDIDAS DE DISCIPLINA.

Artículo 50.- Faltas: Los empleados de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO,** que cometieren cualquiera de las faltas enumeradas a continuación, serán sancionados de conformidad con el artículo 51 de este Reglamento:

1. Abandono del trabajo sin previa autorización del jefe inmediato en la forma determinada en este Reglamento.
2. Presentarse al lugar de trabajo en estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes, o introducir, distribuir o ingerir bebidas alcohólicas o estupefacientes, o portar armas o guardarlas en los lugares de trabajo, o fumar en el lugar de trabajo.
3. Cometer robos, hurtos o disponerse dineros que pertenezcan a **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO;** la gravedad de la falta podría motivar directamente a la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de la acción penal correspondiente.
4. Falsificar, alterar o publicar documentos de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO;** la gravedad de la falta podría ser motivo de terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de la acción penal correspondiente.
5. Utilizar indebidamente o sin autorización los datos o documentos legales, técnicos, administrativos y financieros de **AQUINO DESIDERIO**

MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO

MONTALVO, lo que podría ser motivo de terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de la acción penal correspondiente.

6. Usar un lenguaje indigno o realizar actos que atenten contra la decencia y la moral.
7. Amenazar de palabra u obra, injuriar o agredir a los compañeros, subalternos o incurrir en actos de indisciplina entre los superiores.
8. Tomar arbitrariamente los vehículos, equipos, herramientas, libros, documentos, enseres o materiales que pertenezcan a **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**.
9. Incumplir órdenes relativas de trabajo que deban realizarlas o no cumplirlas con su debida oportunidad.
10. Cometer irregularidades o fraudes, que no sea suplantación, en el registro de asistencia a la entrada o salida del trabajo, tanto propias como de otros trabajadores. Para el caso de suplantación se estará de acuerdo a lo previsto en el presente Reglamento.
11. Dormirse en el lugar o lugares de trabajo.
12. Injuriar a las autoridades de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, a sus conyuges, ascendientes o descendientes, y a sus compañeros.
13. No informar de inmediato sobre las lesiones sufridas en el trabajo o desobedecer las instrucciones relativas a seguridad e higiene.
14. Ejercer labor disociadora que perjudique o no a la buena marcha en las labores de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**.
15. Faltar injustificadamente a la realización de trabajos especiales o extraordinarios, debidos y oportunamente ordenados, o no realizarlos conforme a las instrucciones impartidas.

16. Abandonar su turno antes de la llegada del reemplazante o dejarle momentáneamente sin encargarle a un compañero idóneo para tal labor.
17. Fumar en lugares donde existieren materiales inflamables, así como en los sitios donde hubiere prohibición expresa.
18. Causar daños a los empleados o personas extrañas y a los bienes ajenos de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, por negligencia en el cumplimiento de sus obligaciones. Además del pago de los daños causados, estará sujeto a la sanción correspondiente.
19. Conducir los vehículos de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, sin la autorización respectiva y llevar en ellos a personas extrañas.
20. Conducir los vehículos de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, bajo la influencia de tóxicos o bebidas alcohólicas o infringiendo las leyes y reglamentos de tránsito.
21. Ocasionar algún grave daño a los vehículos de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, por falta de precisión, mantenimiento o cuidado.
22. Retirar los letreros de consigna y/o instrucciones de operación poniendo en peligro las instalaciones y las vidas de los empleados que están laborando.
23. Aprovechar el puesto que ocupan en **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, con fines económicos o personales, por sí o por interpuestas personas, aun cuando no perjudiquen a **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, y siempre que la falta sea debidamente comprobada.
24. Falta manifiesta de capacidad para el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.

25. No utilizar la ropa de trabajo e implementos de seguridad que fueren del caso, de acuerdo con la disposición de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO.**

26. La no utilización debida de los registros de asistencia tanto por quien marque, suscriba e ingrese una tarjeta o registro ajeno tanto por el titular que lo permita si fuera el caso.

Artículo 51.- Cuadro de Sanciones: Las faltas previstas en el artículo 50 del presente Reglamento serán sancionadas de acuerdo a lo regulado en el siguiente cuadro de sanciones:

**Tabla No. 68.
Cuadro de Sanciones.**

Numeral Art. 50	Primera vez	Segunda vez	Tercera vez	Cuarta vez
1	D	-	-	-
2	C	D	-	-
3	D	-	-	-
4	D	-	-	-
5	C	D	-	-
6	A	B	C	D
7	C	D	-	-
8	A	B	C	D
9	C	D	-	-
10	B	C	D	-
11	C	D	-	-
12	C	D	-	-
13	A	B	C	D
14	B	C	D	-
15	B	C	D	-
16	D	-	-	-
17	B	C	D	-
18	C	D	-	-
19	B	C	D	-
20	C	D	-	-
21	C	D	-	-
22	D	-	-	-
23	D	-	-	-

24	C	D	-	-
25	C	D	-	-
26	A	B	C	D

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

Las equivalencias a los literales consignados en el cuadro son las siguientes:

A: Amonestación escrita;

B: Multa del cinco por ciento (5%) de la remuneración mensual;

C: Multa del diez (10%) de la remuneración mensual; y,

D: Terminación de la relación laboral previo visto bueno de la autoridad competente.

CAPÍTULO IX

DISPOSICIONES FINALES.

Artículo 52.- Control.- Será obligación de los representantes de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, velar por el cumplimiento del presente Reglamento. Así como informar a la administración de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, las violaciones del mismo.

Artículo 53.- Otras Sanciones: Por infracciones a este Reglamento y siempre que no estuviere contemplada otra sanción específica, el empleado podrá ser multado hasta con el diez por ciento de la remuneración mensual. La notificación será por escrito y con copia al trabajador, quien deberá firmarla como constancia de su recibido, de no hacerlo, firmará un testigo por él. La copia de esta nota se adjuntará al expediente. Las reincidencias dentro de un mes de labor darán motivo a la terminación del contrato de trabajo, previo al trámite del visto bueno respectivo.

Artículo 54.- Remisión: En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Reglamento, se aplicará las disposiciones del Código de Trabajo y demás normas legales conexas en lo que fueren pertinentes.

Artículo 55.- Vigencia de Leyes: Independientemente y/o simultáneamente las normas específicas que contiene este Reglamento, y de las obligaciones y funciones que se

asignen en particular a cada empleado en razón de sus cargos o labores, se consideran expresamente incorporadas las normas del Código de Trabajo y de cualquier otra Ley, Decreto, Acuerdo o Acta Oficial en General en materia laboral dictada en el futuro por la autoridad competente.

Artículo 56.- Envío de las Amonestaciones: Las amonestaciones que haga **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, a sus empleados, pueden ser enviadas, en copia certificada, a la Inspección de Trabajo, siempre que su propietario lo considere necesario.

Artículo 57.- Responsabilidades Pecuniarias: Los empleados que tienen a su cargo dinero, valores, bienes y enseres en general de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida, deterioro, destrucción que se produzca por su negligencia siempre y cuando sea debida y legalmente comprobada, sin perjuicio de la solicitud de visto bueno que puede presentarse en caso de acciones culposas o dolosas.

Artículo 58.- Egresos de Bodega: El bodeguero egresará los productos bajo su custodia y responsabilidad previa orden suscrita y escrita por el empleado autorizado de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**; no se aceptará para el despacho que los comprobantes no estén debidamente firmados por el empleado autorizado y sin la firma de recepción de quien los retira.

Artículo 59.- Acciones Civiles o Penales: En caso de destrucción, pérdida o deterioro de los bienes de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, por culpa y/o negligencia del empleado o a cuyo cargo se hallan en las instalaciones de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, sin perjuicio de las sanciones que establezca el Código de Trabajo y este Reglamento, podrá ejercer sus acciones civiles y/o penales en contra del culpable.

Artículo 60.- Funcionarios Autorizados: Solo los propietarios o el delegado de **AQUINO DESIDERIO MONTALVO, NOMBRE COMERCIAL EMPRESA GRUPO MONTALVO**, están facultados para contratar empleados, conceder ascensos, aumentos de remuneraciones, incentivos, etc.

Artículo 61.- Vigencia y Reforma: El presente Reglamento entrará en vigencia desde la fecha de su aprobación; en la Dirección Regional del Trabajo y puede ser reformado en cualquier época, previo al trámite correspondiente ante la autoridad antes nombrada.

4.2.10. PLAN DE CUENTAS DE LA EMPRESA GRUPO MONTALVO.

El plan de cuentas de una empresa es una relación ordenada de las cuentas contables presentes y futuras necesarias para registrar las transacciones financieras originadas de la actividad propia de la empresa, por tanto cada una de las cuentas que integra el Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos y Egresos, forman un listado que ayudan a controlar las operaciones realizadas en una entidad.

El plan de cuentas representa la parte vertebral de todo proceso contable, por tal motivo su diseño debe ser estrictamente apegado a las necesidades de la empresa.

La importancia de la elaboración del plan de cuentas para la Empresa Grupo Montalvo en que su diseño ayudará a la empresa a tener una adecuada estructura contable porque se mantendrá un adecuado registro, clasificación, y aplicación de las operaciones.

Para el Diseño del Plan de Cuentas se ha considerado la utilización del sistema de codificación numérico decimal más usual, sencillo de manejar y entender; este sistema o método permite implementar agrupaciones ilimitadas y facilitar la tarea de agregar o intercalar nuevas cuentas.

A continuación se pone a consideración en Plan de Cuentas que se ha elaborado para la Empresa Grupo Montalvo:

Tabla No. 69.
Plan de Cuentas para la Empresa Grupo Montalvo.

Código	Cuenta	G/M	Nivel
1	ACTIVO	Grupo	1
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	Grupo	2
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE	Grupo	3
1.1.1.01.	CAJA GENERAL	Grupo	4
1.1.1.01.01.	CAJA MONEDA NACIONAL	Grupo	5
1.1.1.01.01.01	Caja General	Movimiento	6
1.1.1.01.01.02	Caja Chica	Movimiento	6
1.1.1.02.	BANCOS	Grupo	4
1.1.1.02.01.	BANCO MONEDA NACIONAL	Grupo	5
1.1.1.02.01.01	Banco de Machala	Movimiento	6
1.1.1.02.01.02	Banco Procredit	Movimiento	6
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE	Grupo	3
1.1.2.01.	CUENTAS POR COBRAR	Grupo	4
1.1.2.01.01.	CLIENTES	Grupo	5
1.1.2.01.01.01	Clientes	Movimiento	6
1.1.2.01.02.	RESERVA CUENTAS INCOBRABLES	Grupo	
1.1.2.01.02.01	Reservas Cuentas Incobrables	Movimiento	5
1.1.2.02.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	Grupo	6
1.1.2.02.01.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	Grupo	4
1.1.2.02.01.01	Préstamos y Anticipos a Empleados	Movimiento	5
1.1.2.02.01.02	Varios por Cobrar	Movimiento	6
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE	Grupo	6
1.1.3.01.	INVENTARIOS	Grupo	3
1.1.3.01.01.	INVENTARIOS	Grupo	4
1.1.3.01.01.01	Inventario de Materia Prima	Movimiento	5
1.1.3.01.01.02	Inventario de Productos Terminados	Movimiento	6
1.1.3.01.01.03	Inventario de Moldes	Movimiento	6
1.1.3.01.01.04	Inventario de Herramientas Industriales	Movimiento	6
1.1.4.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	Grupo	3
1.1.4.01.	PAGOS ANTICIPADOS	Grupo	4
1.1.4.01.01	EN SECTOR PÚBLICO	Grupo	5

Código	Cuenta	G/M	Nivel
1.1.4.01.01.01	I.V.A. Pagado	Movimiento	6
1.1.4.01.01.02	Crédito Tributario por Compras.	Movimiento	6
1.1.4.01.01.03	Crédito Tributario por Retenciones del I.V.A.	Movimiento	6
1.1.4.01.01.04	Retención 1% Fuente	Movimiento	6
1.1.4.01.01.05	Retención 2% Servicios	Movimiento	6
1.1.4.01.01.06	Retención 30% I.V.A.	Movimiento	6
1.1.4.01.01.07	Retención 70% I.V.A.	Movimiento	6
1.1.4.01.01.08	Retención 100% I.V.A.	Movimiento	6
1.1.4.01.02.	EN SECTOR PRIVADO	Grupo	5
1.1.4.01.02.01	Anticipo a Proveedores	Movimiento	6
1.2.	ACTIVO CORRIENTE	Grupo	2
1.2.1.	ACTIVO FIJO	Grupo	3
1.2.1.01.	DEPRECIABLE	Grupo	4
1.2.1.01.01.	DEPRECIABLE	Grupo	5
1.2.1.01.01.01	Equipo y Maquinaria	Movimiento	6
1.2.1.01.01.02	Edificios	Movimiento	6
1.2.1.01.01.03	Vehículos	Movimiento	6
1.2.1.01.01.04	Muebles y Enseres	Movimiento	6
1.2.1.01.01.05	Equipo de Cómputo	Movimiento	6
1.2.1.01.02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	Grupo	5
1.2.1.01.02.01	Deprec. Acumul. Equipo y Maquinaria	Movimiento	6
1.2.1.01.02.02	Deprec. Acumulada Edificios	Movimiento	6
1.2.1.01.02.03	Deprec. Acumulada Vehículos	Movimiento	6
1.2.1.01.02.04	Deprec. Acumulada Muebles y Enseres	Movimiento	6
1.2.1.01.02.05	Deprec. Acumulada Equipo de Cómputo	Movimiento	6
1.2.2.	ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	Grupo	3
1.2.2.01.	ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	Grupo	4
1.2.2.01.01	NO DEPRECIABLE	Grupo	5
1.2.2.01.01.01	Terrenos	Movimiento	6

Código	Cuenta	G/M	Nivel
2	PASIVO	Grupo	1
2.1.	PASIVO CORRIENTE	Grupo	2
2.1.1.	PASIVO A CORTO PLAZO	Grupo	3
2.1.1.01.	PROVEEDORES	Grupo	4
2.1.1.01.01	PROVEEDORES NACIONALES	Grupo	5
2.1.1.01.01.01	Proveedores Materia Prima	Movimiento	6
2.1.1.01.01.02	Proveedores de Equipo de Oficina	Movimiento	6
2.1.1.01.01.03	Proveedores Materiales y Herramientas	Movimiento	6
2.1.1.01.01.04	Proveedores Suministros de Oficina	Movimiento	6
2.1.1.01.01.05	Proveedores de Servicios Profesionales	Movimiento	6
2.1.1.01.01.06	Proveedores de Productos de Seguridad Industrial	Movimiento	6
2.1.1.01.01.07	Proveedores de Equipos de Cómputo	Movimiento	6
2.1.1.01.01.08	Proveedores de Mantenimiento de Servicio Técnico	Movimiento	6
2.1.1.01.01.09	Proveedores de Materiales Indirectos de Fabricación	Movimiento	6
2.1.1.01.01.10	Otros Proveedores de Bienes y Servicios	Movimiento	6
2.1.1.02.	CUENTAS POR PAGAR	Grupo	4
2.1.1.02.01.	EJECUTIVOS Y EMPLEADOS	Grupo	5
2.1.1.02.01.01	Sueldos por Pagar	Movimiento	6
2.1.1.02.02.	OBLIGACIONES BANCARIAS CORTO PLAZO	Grupo	5
2.1.1.02.02.01	Banco Machala	Movimiento	6
2.1.1.02.02.02	Banco Procredit	Movimiento	6
2.1.1.02.03.	A INSTITUCIONES PÚBLICAS	Grupo	5
2.1.1.02.03.01	Impuesto a la Renta	Movimiento	6
2.1.1.02.03.02	I.V.A. Cobrado en Ventas	Movimiento	6
2.1.1.02.03.03	Retenciones a Proveedores	Movimiento	6
2.1.1.02.03.04	I.V.A. Retenido a Proveedores	Movimiento	6
2.1.1.02.03.05	I.E.S.S. Aporte 11.15%	Movimiento	6
2.1.1.02.03.06	I.E.S.S. Aporte 9.35%	Movimiento	6
2.1.1.02.03.07	I.E.S.S. Préstamos a Empleados	Movimiento	6
2.1.1.02.03.08	Fondos de Reserva I.E.S.S.	Movimiento	6
2.1.1.02.03.09	Provisión XIII Sueldo	Movimiento	6
2.1.1.02.03.10	Provisión XIV	Movimiento	6
2.1.1.02.03.11	15% Utilidad Trabajadores	Movimiento	6
2.1.1.02.03.13	Provisión Vacaciones	Movimiento	6

Código	Cuenta	G/M	Nivel
2.1.1.02.04	ANTICIPOS POR PAGAR	Grupo	5
2.1.1.02.04.01	Anticipo Clientes	Movimiento	6
2.2.	PASIVO A LARGO PLAZO	Grupo	2
2.2.1.	MONEDA NACIONAL	Grupo	3
2.2.1.01	OBLIGACIONES BANCARIAS LARGO PLAZO	Grupo	4
2.2.1.01.01.	OBLIGACIONES BANCARIAS LARGO PLAZO	Grupo	5
2.2.1.01.01.01	Banco Pacífico	Movimiento	6
2.3.	OTROS PASIVOS	Grupo	2
2.3.1.	OTROS PASIVOS	Grupo	3
2.3.1.01.	OTROS PASIVOS	Grupo	4
2.3.1.01.01.	OTROS PASIVOS	Grupo	5
2.3.1.01.01.01	Otros Pasivos	Movimiento	6
3	PATRIMONIO	Grupo	1
3.1.	CAPITAL	Grupo	2
3.1.1.	CAPITAL SOCIAL	Grupo	3
3.1.1.01.	CAPITAL SOCIAL	Grupo	4
3.1.1.01.01.	CAPITAL SOCIAL	Grupo	5
3.1.1.01.01.01	Capital Social Grupo Montalvo	Movimiento	6
3.2.	RESERVAS	Grupo	2
3.2.1.	RESERVAS	Grupo	3
3.2.1.01.	RESERVAS	Grupo	4
3.2.1.01.01.	RESERVAS	Grupo	5
3.2.1.01.01.01	Reservas	Movimiento	6
3.3.	UTILIDAD/PÉRDIDA ACUMULADA	Grupo	2
3.3.1.	UTILIDAD O PÉRDIDA	Grupo	3
3.3.1.01.	UTILIDAD O PÉRDIDA	Grupo	4
3.3.1.01.01	UTILIDAD O PÉRDIDA	Grupo	5
3.3.1.01.01.01	Utilidad Ejercicio Años Anteriores	Movimiento	6
3.4.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	Grupo	2
3.4.1.	UTILIDAD O PÉRDIDA	Grupo	3
3.4.1.01.	UTILIDAD O PÉRDIDA	Grupo	4
3.4.1.01.01.	UTILIDAD O PÉRDIDA	Grupo	5
3.4.1.01.01.01	Utilidad o Pérdida del Ejercicio	Grupo	6

Código	Cuenta	G/M	Nivel
4.	INGRESOS	Grupo	1
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	Grupo	2
4.1.1.	INGRESOS	Grupo	3
4.1.1.01.	VENTAS	Grupo	4
4.1.1.01.01	VENTAS	Grupo	5
4.1.1.01.01.01	Ventas Productos Terminados	Movimiento	6
4.1.1.01.01.02	Ventas de Otros Productos	Movimiento	6
4.1.1.02	DESCUENTOS	Grupo	4
4.1.1.02.01.	DESCUENTOS EN VENTAS	Grupo	5
4.1.1.02.01.01	Descuentos en Productos Terminados	Movimiento	6
4.1.1.02.01.01	Descuentos en Otros Productos	Movimiento	6
4.1.1.03	DEVOLUCIONES	Grupo	4
4.1.1.03.01	DEVOLUCIONES EN VENTAS	Grupo	5
4.1.1.03.01.01	Devoluciones de Productos Terminados	Movimiento	6
4.1.1.03.01.02	Devoluciones de Otros Productos	Movimiento	6
4.1.2.	COSTO DE LO VENDIDO	Grupo	3
4.1.2.01	COSTO DE VENTA	Grupo	4
4.1.2.01.01	COSTO VENTA	Grupo	5
4.1.2.01.01.01	Costo de Venta de los Productos Terminados	Movimiento	6
4.1.2.01.01.02	Costo de Venta de Otros Productos	Movimiento	6
4.1.3.	OTROS	Grupo	3
4.1.3.01	OTROS	Grupo	4
4.1.3.01.01	OTROS	Grupo	5
4.1.3.01.01.01	Descuento en Compras	Movimiento	6
4.1.3.01.01.02	Devolución en Compras	Movimiento	6
5	COSTOS Y GASTOS	Grupo	1
5.1.	COSTOS	Grupo	2
5.1.1.	COSTOS DE PRODUCCIÓN	Grupo	3
5.1.1.01.	COSTOS DIRECTOS	Grupo	4
5.1.1.01.01.	MATERIA PRIMA DIRECTA	Grupo	5
5.1.1.01.01.01	Compra de Materia Prima Directa	Movimiento	6
5.1.1.01.01.02	Fletes de Compra de Materia Prima Directa	Movimiento	6
5.1.1.01.02	MANO DE OBRA DIRECTA	Grupo	5
5.1.1.01.02.01	Sueldos y Salarios	Movimiento	6
5.1.1.01.02.02	Bonificación por Producción	Movimiento	6
5.1.1.01.02.03	Horas Extras	Movimiento	6
5.1.1.01.02.04	Horas Suplementarias	Movimiento	6
5.1.1.01.02.05	Horas Nocturnas	Movimiento	6
5.1.1.01.02.06	XIII Sueldo	Movimiento	6

Código	Cuenta	G/M	Nivel
5.1.1.01.02.07	XIV Sueldo	Movimiento	6
5.1.1.01.02.08	Vacaciones	Movimiento	6
5.1.1.01.02.09	Fondos de Reserva	Movimiento	6
5.1.1.01.02.10	Aporte Patronal IESS	Movimiento	6
5.1.1.02.	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	Grupo	4
5.1.1.02.01.	MATERIA PRIMA INDIRECTA	Grupo	5
5.1.1.02.01.01	Pintura, disolvente y Acrílicos	Movimiento	6
5.1.1.02.01.02	Pegamento	Movimiento	6
5.1.1.02.02.	MANO DE OBRA INDIRECTA	Grupo	5
5.1.1.02.02.01	Honorarios Personales Pintura	Movimiento	6
5.1.1.02.02.02	Honorarios Personales Mantenimiento y Reparación	Movimiento	6
5.1.1.02.03.	CARGA FABRIL	Grupo	5
5.1.1.02.03.01	Servicios Básicos	Movimiento	6
5.1.1.02.03.02	Guaípe	Movimiento	6
5.1.1.02.03.03	Ropa Industrial e Implementos de Seguridad	Movimiento	6
5.1.1.02.03.04	Combustible y Lubricantes	Movimiento	6
5.1.1.02.03.05	Depreciación Maquinaria	Movimiento	6
5.2.	GASTOS	Grupo	2
5.2.1.	OPERACIONALES	Grupo	3
5.2.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	Grupo	4
5.2.1.01.01.	REMUNERACIONES	Grupo	5
5.2.1.01.01.01	Sueldos	Movimiento	6
5.2.1.01.01.02	Horas Extras	Movimiento	6
5.2.1.01.01.03	Bonificación	Movimiento	6
5.2.1.01.01.04	XIII Sueldo	Movimiento	6
5.2.1.01.01.05	XIV Sueldo	Movimiento	6
5.2.1.01.01.06	Vacaciones	Movimiento	6
5.2.1.01.01.07	Fondos de Reserva	Movimiento	6
5.2.1.01.01.08	Aporte Patronal IESS	Movimiento	6
5.2.1.01.02.	MOVILIZACIÓN Y VIÁTICOS	Grupo	5
5.2.1.01.02.01	Movilización Ciudad	Movimiento	6
5.2.1.01.02.02	Movilización País	Movimiento	6
5.2.1.01.02.03	Movilización Fuera del País	Movimiento	6

Código	Cuenta	G/M	Nivel
5.2.1.01.03.	MATERIALES Y SUMINISTROS	Grupo	5
5.2.1.01.03.01	Formularios y Útiles de Oficina	Movimiento	6
5.2.1.01.03.02	Suministros de Aseo y Limpieza	Movimiento	6
5.2.1.01.03.03	Suministros y Útiles de Computación	Movimiento	6
5.2.1.01.03.04	Copias y Otros	Movimiento	6
5.2.1.01.04.	MANTENIMIENTO	Grupo	5
5.2.1.01.04.01	Mantenimiento de Equipo de Oficina	Movimiento	6
5.2.1.01.04.02	Mantenimiento de Muebles y Enseres	Movimiento	6
5.2.1.01.04.03	Mantenimiento de Instalaciones Administrativas	Movimiento	6
5.2.1.01.04.04	Mantenimiento y Mejoras de Oficina	Movimiento	6
5.2.1.01.05.	DEPRECIACIONES	Grupo	
5.2.1.01.05.01	Dep. Equipo de Oficina	Movimiento	5
5.2.1.01.05.02	Dep. Muebles y Enseres	Movimiento	6
5.2.1.01.05.03	Dep. Equipo de Cómputo	Movimiento	6
5.2.1.01.05.04	Dep. Edificios	Movimiento	6
5.2.1.01.06.	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	Grupo	6
5.2.1.01.06.01	Teléfono y Plan de Telefonía	Movimiento	5
5.2.1.01.06.02	Agua Potable	Movimiento	6
5.2.1.01.06.03	Refrigerios	Movimiento	6
5.2.1.01.06.04	Honorarios de Guardianía y Seguridad	Movimiento	6
5.2.1.01.06.05	Agasajos	Movimiento	6
5.2.1.01.06.06	Uniformes de Personal	Movimiento	6
5.2.1.02.	GASTOS DE VENTAS	Grupo	6
5.2.1.02.01.	MATERIALES Y SUMINISTROS	Grupo	4
5.2.1.02.01.01	Material de Empaque	Movimiento	5
5.2.1.02.01.02	Suministros de Embalaje	Movimiento	6
5.2.1.02.02.	PUBLICIDAD PRENSA Y PROPAGANDA	Grupo	6
5.2.1.02.02.01	Publicaciones Prensa en General	Movimiento	5
5.2.1.02.02.02	Obsequio a Clientes	Movimiento	6
5.2.1.02.02.03	Rotulación	Movimiento	6
5.2.1.02.03.	MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	Grupo	6
5.2.1.02.03.01	Repuestos y Accesorios	Movimiento	5
5.2.1.02.03.02	Servicio de Mantenimiento	Movimiento	6
5.2.1.02.03.03	Combustibles	Movimiento	6
5.2.1.02.03.04	Peajes	Movimiento	6

Código	Cuenta	G/M	Nivel
5.2.1.02.03.05	Lubricantes	Movimiento	6
5.2.1.02.03.06	Matrículas Vehículos	Movimiento	6
5.2.1.02.04.	SEGUROS	Grupo	5
5.2.1.02.04.01	Seguros de Vehículos	Movimiento	6
5.2.1.03.	GASTOS FINANCIEROS	Grupo	4
5.2.1.03.01.	GASTOS FINANCIEROS BANCARIOS	Grupo	5
5.2.1.03.01.01	Intereses	Movimiento	6
5.2.1.03.01.02	Impuestos	Movimiento	6
5.2.1.03.01.03	Comisiones	Movimiento	6
5.2.1.03.01.04	Servicios Bancarios	Movimiento	6

Elaborado por: Sandra Núñez.

Fuente: Empresa Grupo Montalvo.

4.2.11. DINÁMICA PARA EL MANEJO DEL PLAN DE CUENTAS DE LA EMPRESA GRUPO MONTALVO.

La Dinámica para el manejo del Plan de Cuentas es una herramienta que sirve para describir los conceptos de los movimientos de cargos, abonos y saldos de cada operación de manera que se pueda proceder al registro correcto de cada una de las cuentas que forman parte del catálogo.

El instructivo permite estandarizar criterios y conceptos básicos para definir en qué operaciones utilizar ciertas cuentas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para el diseño del Instructivo se ha procedido a detallar cada una de las cuentas de movimiento del catálogo; de tal manera que se tenga establecido claramente la manera a utilizarse.

**DINÁMICA PARA EL MANEJO DEL PLAN DE CUENTAS DE LA
EMPRESA GRUPO MONTALVO.**

1. ACTIVO

1.1. ACTIVO CORRIENTE

1.1.1. ACTIVO DISPONIBLE

Código: 1.1.1.01.01.01

Nombre: Caja General.

Descripción: Representa los valores en efectivo de la Empresa Grupo Montalvo, obtenidos de la venta de los productos terminados u otros productos.

Débito: Se debita por las entradas de dinero en efectivo por motivo de ventas al contado de productos terminados o venta de productos afines; por efectivización de cuentas pendientes de cobro.

Crédito: Se acredita por las salidas de dinero en efectivo depositado en cuentas corrientes de la empresa; por pagos a través de dinero en efectivo.

Saldo Deudor: Saldo existente al cierre del período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.1.01.01.02

Nombre: Caja Chica.

Descripción: Rubro determinado de dinero destinado para cubrir gastos menores que posteriormente deberán ser reembolsados para cumplir con su objetivo que no superen los \$200,00 para el caso de la Empresa Grupo Montalvo.

Débito: Se debita por el valor asignado para la creación del fondo; por la entrega de dinero en efectivo o en cheque para reembolso del fondo.

Crédito: Se acredita por las salidas de dinero para la cancelación de gastos menores; por la suspensión o cancelación del fondo.

Saldo Deudor: Representa el saldo existente a la fecha de cierre del período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.1.02.01.01

Nombre: Bancos.

Descripción: Cuenta que maneja la empresa para controlar los ingresos y egresos realizados, mediante el apoyo de instituciones bancarias.

Débito: Se debita por depósitos efectuados en las diferentes cuentas corrientes que maneja la empresa (clientes, empresa); por las notas de crédito recibidas o créditos solicitados por la entidad.

Crédito: Se acredita por el valor de cheques girados para la cancelación de gastos como por ejemplo: pago a los diferentes proveedores; pago de remuneraciones al personal operativo; cancelación de sueldo y salarios al personal ejecutivo; y, en general por la emisión de cheques que sirvan para la cancelación de todo gasto realizado o inversión que ejecute la empresa.

Saldo Deudor: Representa el saldo existente de las cuentas bancarias a la fecha de cierre del período contable; el saldo de esta cuenta se verifica a través de la realización de la conciliación bancaria.

Saldo Acreedor: El saldo acreedor se da cuando la cuenta está sobregirada.

1.1.2. ACTIVO EXIGIBLE

Código: 1.1.2.01.01.01

Nombre: Clientes.

Descripción: Representa los derechos de cobro de la empresa Grupo Montalvo que se originan por la concesión de créditos a favor del cliente por la compra de productos terminados o afines; valores que se cobrarán luego de un lapso de tiempo pactado entre el cliente y la entidad.

Débito: Se debita por los derechos de cobro a que da lugar la venta de productos afines inherentes al negocio a crédito.

Crédito: Se acredita una vez que el cliente ha realizado un abono de su obligación con la empresa o ha cancelado la totalidad de su deuda.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta clientes al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.2.01.02.01

Nombre: Reservas Cuentas Incobrables.

Descripción: Es una cuenta de valuación del activo que registra los valores que periódicamente se van acumulando con cargo a la cuenta de Resultados; con la finalidad de cubrir las pérdidas de las cuentas que integran el grupo de cuentas por cobrar.

Débito: Se debita por el monto de las partidas castigadas, debidamente autorizadas; por las revisiones de saldos de las cuentas de resultados cuando se determine el exceso en provisiones.

Crédito: Se acredita por el valor de provisión determinado en la calificación de activos de riesgo; por los valores adicionales determinados en cualquier tiempo por la institución, auditorías externas; por el cobro de provisiones de intereses de operaciones interfinancieras, inversiones y otros intereses, generados y no recaudados después de ser exigibles.

Saldo Deudor: No existe.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta a la fecha de cierre de un período contable.

Código: 1.1.2.02.01.01

Nombre: Préstamos y Anticipos a Empleados.

Descripción: Este rubro representa las cuentas por cobrar a los trabajadores de la empresa; mientras que los anticipos a los empleados son aquellos pagos realizados por la empresa al personal que lo haya solicitado a cuenta de ser descontado en el pago de su próximo sueldo.

Débito: Se debita cuando la empresa haya otorgado algún tipo de préstamo a los empleados o por el pago anticipado de los sueldos a recibir en el próximo mes y por ende dicha transacción será respaldada con el comprobante de egreso.

Crédito: En el caso de los préstamos otorgados a los empleados, la cuenta se acredita una vez que el empleado haya devuelto los valores que le han sido otorgados por la empresa; de la misma manera la cuenta anticipos a empleados se debita una vez que se le haya cancelado el sueldo a pagar y por ende se le descuenta el anticipo solicitado.

Saldo Deudor: Representa el saldo existente por las deudas de los trabajadores para con la empresa al final del cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.2.02.01.02

Nombre: Varios por Cobrar.

Descripción: Representa a todas aquellas cuentas por cobrar que no correspondan a la actividad comercial de la empresa, como por ejemplo la venta de activos fijos a crédito.

Débito: Se debita por la venta de algún activo fijo y ésta haya sido realizada a crédito bajo el cumplimiento de los requisitos que la empresa establece.

Crédito: Se acredita por el abono recibido o por el pago total de deuda adquirida con la empresa; o de ser el caso por la devolución del activo fijo y por concesión de rebajas.

Saldo Deudor: Representa el saldo existente de la cuenta por motivo de concesión de crédito a terceros al momento de realizar una venta que no está relacionada con la actividad comercial de la empresa.

Saldo Acreedor: No existe.

1.1.3. ACTIVO REALIZABLE

Código: 1.1.3.01.02.01

Nombre: Inventario de Materia Prima.

Descripción: Este rubro representa a los insumos utilizados para el proceso productivo de otro bien. Pierden sus propiedades y características mediante la transformación de otro bien que este caso particular son las suelas de calzado y productos afines.

Débito: La cuenta se debita cuando la empresa ha realizado la compra de la materia prima que, en este caso, es PVC incorporándose a las bodegas correspondientes.

Crédito: Se acredita una vez que la materia prima es retirada de bodega por la solicitud de insumos requeridos para la producción.

Saldo Deudor: Representa las existencias de materia prima en bodega al cierre de un determinado período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.3.01.02.02

Nombre: Inventario de Productos Terminados.

Descripción: Este rubro incluye los productos terminados existentes en bodega, listos para la comercialización o entrega a clientes u otras empresas para proseguir con el proceso de elaboración de productos terminados.

Débito: Se debita por la transformación de materia prima dando como resultado la elaboración de productos terminados incorporados en bodega; o a su vez por la devolución de mercadería por parte de los clientes.

Crédito: Se acredita por las ventas de los productos terminados realizados por la empresa a valor de costo.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al cierre de un determinado período.

Código: 1.1.3.01.02.03

Nombre: Inventario de Moldes.

Descripción: Este rubro representa a una de las herramientas esenciales para la producción de los productos terminados; se constituye como una de las partes que integran a las máquinas inyectoras a través de las cuales se elabora las plantas de calzado; estas herramientas de trabajo tienen un alto costo dentro de la producción.

Débito: Se debita cuando se procede a la compra de los respectivos moldes para la producción de los productos elaborados por la empresa.

Crédito: Se acredita una vez que se da de baja a los moldes por razones de deterioro; o a su vez cuando se procede a vender estas herramientas si fuere este el caso.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.3.01.02.04

Nombre: Inventario de Herramientas Industriales.

Descripción: Este rubro representa a todas aquellas herramientas industriales que intervienen y contribuyen de alguna manera en la realización del proceso productivo que se lleva a cabo dentro de la empresa.

Débito: Se debita cuando la empresa ha realizado una compra de cualquier herramienta necesaria para la elaboración de los productos, por devolución en compras si este fuese el caso.

Crédito: Se acredita cuando estas herramientas hayan sido dadas de baja por el deterioro natural que han sufrido por causa de su utilización adecuada, o por devoluciones de la venta realizada por la empresa.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta dentro del cierre de un período contable.

1.1.4. OTROS ACTIVOS CORRIENTES.

Código: 1.1.4.01.01.01

Nombre: I.V.A. Pagado.

Descripción: Este rubro corresponde al pago del Impuesto al Valor Agregado que la empresa ha cancelado por adelantado por motivo de las compras generadas para la realización de las actividades de la institución.

Débito: Se debita por las compras de bienes o servicios que la empresa realiza, generándose con éstas el pago del Impuesto al Valor Agregado.

Crédito: Se acredita una vez que se realiza la liquidación del I.V.A o por motivo de devolución en compras.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.4.01.01.02

Nombre: Crédito Tributario por Compras.

Descripción: Esta cuenta representa el Impuesto al Valor Agregado a favor de la empresa, una vez que el I.V.A. pagado haya sido mayor que el I.V.A. cobrado.

Débito: Se debita cuando se realiza la liquidación del Impuesto al Valor Agregado; siempre y cuando las compras hayan sido mayores que las ventas generándose un mayor impuesto pagado que el cobrado.

Crédito: Se acredita por la conciliación y liquidación del Impuesto al Valor Agregado.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre contable de un período.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.4.01.01.03

Nombre: Crédito Tributario por Retenciones del I.V.A.

Descripción: Esta cuenta representa la diferencia a favor de la empresa, entre las retenciones del Impuesto al Valor Agregado efectuado a los clientes; y, el valor de las retenciones que le han realizado a la entidad por compras de bienes o servicios.

Débito: Se debita una vez que contabiliza la liquidación del Impuesto al Valor Agregado.

Crédito: Se acredita cuando se realiza la conciliación y liquidación del Impuesto al Valor Agregado.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un determinado período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.4.01.01.04

Nombre: Retención 1% Fuente.

Descripción: Este rubro representa las retenciones del 1% en la fuente que a la empresa le han sido efectuadas por concepto de ventas de los productos elaborados de acuerdo a lo establecido con la Ley de Régimen Tributario Interno.

Débito: Se debita en las ventas de los productos terminados, y que han sido elaborados por la empresa, siempre que el cliente sea considerado agente de retención.

Crédito: Se acredita cuando se elabora la liquidación y conciliación del impuesto a la renta.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al cierre del período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.4.01.01.05

Nombre: Retención del 2% en la Fuente.

Descripción: Esta cuenta representa las retenciones del 2% en la fuente que le han sido realizadas a la empresa por la entrega de servicios prestados a terceros en concordancia con lo establecido por la Ley de Régimen Tributario Interno.

Débito: Se debita cuando la empresa ha prestado servicios a una tercera persona o empresa que actúe como agente de retención y por tal razón haya procedido a efectuar la respectiva retención.

Crédito: Se acredita cuando se elabora la liquidación y conciliación del impuesto a la renta.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta cuando se produce el cierre del período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.4.01.01.06

Nombre: Retención 30% I.V.A.

Descripción: Este rubro representa a los valores retenidos del 30% del Impuesto al Valor Agregado que se ha generado al momento de la venta de productos por parte de la empresa.

Débito: Se debita por las ventas de productos terminados o cualquier otro activo fijo de la empresa; la retención la podrá realizar la persona que actúe como agente de retención, de acuerdo a lo determinado por la ley.

Crédito: Se acredita cuando se procede a contabilizar la liquidación del Impuesto al Valor Agregado.

Saldo Deudor: Representa al saldo final de la cuenta al cierre del período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.4.01.01.07

Nombre: Retención 70% I.V.A.

Descripción: Esta cuenta representa los valores que le han sido retenidos a la empresa equivalentes al 70% del Impuesto al Valor Agregado, por los agentes de retención determinados por la ley.

Débito: Se debita por la prestación de servicios concedidos a terceras personas o clientes que han sido catalogados como agentes de retención, de acuerdo con la Ley de Régimen Tributario Interno.

Crédito: Se acredita cuando se procede a contabilizar la liquidación del Impuesto al Valor Agregado.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un determinado período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.4.01.01.08

Nombre: Retención 100% I.V.A.

Descripción: Esta cuenta representa los valores equivalentes al 100% del Impuesto al Valor Agregado que a la empresa le han sido retenidos por concepto de venta de bienes o servicios al cliente o terceras personas, que sean catalogadas como exportadores habituales de bienes o servicios, obligados a llevar contabilidad.

Débito: Se debita por concepto de las ventas realizadas a empresas o personas catalogadas como exportadores habituales de bienes o servicios que, de acuerdo con la ley, actúan como agentes de retención.

Crédito: Se acredita una vez que se ha contabilizado la liquidación del Impuesto al Valor Agregado.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al finalizar un determinado período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.1.4.01.02.01

Nombre: Anticipo a Proveedores.

Descripción: Esta cuenta representa al pago que la empresa ha realizado por adelantado a los proveedores antes de que ésta reciba la materia prima o cualquier insumo para el desarrollo del proceso productivo.

Débito: La cuenta de debita cuando la empresa ha realizado pedidos de cualquier tipo de material, herramienta o servicio que esté dirigido al desarrollo del proceso productivo y que por tal motivo se haya cancelado una parte o en su totalidad la deuda adquirida, sin que la empresa haya recibido aún la mercadería por parte de los proveedores.

Crédito: Se acredita cuando los valores depositados a proveedores son devengados; es decir, una vez que la empresa ha recibido los bienes o servicios de parte de los proveedores.

Saldo Deudor: Representa el saldo de los valores a los que la empresa tiene derecho a consumir y que aparecen al final del cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

1.2. ACTIVO NO CORRIENTE.

1.2.1. ACTIVO FIJO DEPRECIABLE.

Código: 1.2.1.01.01.01

Nombre: Equipo y Maquinaria.

Descripción: Representan aquellos activos fijos básicos e imprescindibles para la elaboración del proceso productivo, incluye las máquinas industriales inyectoras y los molinos, entre otros.

Débito: Se debita cuando la empresa adquiere nueva maquinaria para ampliar la producción.

Crédito: Se acredita cuando la empresa da de baja una máquina por deterioro producido debido al uso de la misma; o a su vez porque se ha procedido a vender una de las máquinas de propiedad de la organización.

Saldo Deudor: Representa los valores finales de la maquinaria y equipo que la empresa posee al cierre de un determinado período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.2.1.01.01.02

Nombre: Edificios.

Descripción: Representa el valor de las instalaciones en donde se lleva a cabo el proceso productivo y demás actividades que contribuyen al crecimiento de la empresa Grupo Montalvo.

Débito: Se debita por la adquisición de una nueva edificación para la empresa; o por la ampliación de las instalaciones y que por tal motivo el valor del edificio se incrementa.

Crédito: Se acredita una vez que la empresa haya decidido vender un edificio o una parte de las instalaciones; o, cuando éstos se dan de baja por el deterioro que han sufrido.

Saldo Deudor: Representa el saldo existente que posee la empresa en lo referente a edificios al finalizar el cierre de un determinado período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.2.1.01.01.03

Nombre: Vehículos.

Descripción: Esta cuenta representa los vehículos de tipo liviano y pesado que la empresa ha adquirido para llevar a cabo las diferentes actividades que se desarrollan en su interior.

Débito: Se debita cuando la empresa ha realizado una compra de cualquier tipo de vehículo destinado para la utilización de las actividades empresariales.

Crédito: Se acredita cuando la empresa decide vender uno de los vehículos adquiridos por la empresa, o cuando éstos se dan de baja por el deterioro que han sufrido.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al finalizar un período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.2.1.01.01.04

Nombre: Muebles y Enseres.

Descripción: Representa todos los bienes muebles y enseres que la empresa ha adquirido para el adecuado desarrollo de las labores diarias.

Débito: Se debita por las nuevas adquisiciones de bienes muebles o enseres que la empresa ha realizado con la legalización del respectivo comprobante de venta.

Crédito: Se acredita cuando la empresa ha realizado una venta de cualesquier mueble o enser por alguna determinada razón; o porque la empresa ha dado de baja a alguno de éstos a causa del deterioro.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta muebles y enseres al finalizar un determinado período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.2.1.01.01.05

Nombre: Equipo de Cómputo.

Descripción: Esta cuenta representa a todos los equipos de computación propiedad de la empresa como las computadoras, teclados, mouse, sistemas informáticos y contables.

Débito: Se debita por la adquisición de algún nuevo equipo de cómputo con el debido respaldo de un comprobante de venta.

Crédito: Se acredita cuando la empresa por algún motivo ha decidido realizar la venta de algún equipo de cómputo; o se ha dado de baja al bien por el deterioro sufrido.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta Equipo de Cómputo al cierre de un determinado período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

Código: 1.2.1.01.02

Nombre: Depreciación Acumulada Activos Fijos.

Descripción: Esta cuenta registra los valores de las provisiones destinadas al cubrir la pérdida del valor de los activos fijos por efecto del desgaste, uso, deficiencias producidas por utilización, funcionamiento y obsolescencia técnica.

Débito: Se debita por el valor de la depreciación acumulada del bien, debido al deterioro sufrido por el bien.

Crédito: La cuenta se acredita por el valor de la acumulación mensual de la depreciación.

Saldo Deudor: No existe.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta, al cierre de un período contable.

1.2.2. ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE.

Código: 1.2.2.01.01.01

Nombre: Terrenos.

Descripción: Representa los activos fijos no depreciables; para el caso de la empresa Grupo Montalvo, el terreno es aquel en donde se encuentran las instalaciones de la entidad.

Débito: Se debita por la compra de un nuevo lote de terreno que será de utilización para el desarrollo de las actividades; por las mejoras realizadas a los terrenos.

Crédito: Se acredita por la venta de los terrenos; por las pérdidas de su valor por siniestros o casos fortuitos.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al cierre de un determinado período contable.

Saldo Acreedor: No existe.

2. PASIVO.

2.1. PASIVO CORRIENTE.

2.1.1. PASIVO A CORTO PLAZO.

Código: 2.1.1.01.01.

Nombre: Proveedores.

Descripción: Representan las obligaciones que la empresa ha contraído con proveedores de: materia prima; equipos y maquinaria, materiales y herramientas, suministros de oficina, servicios profesionales, productos de seguridad industrial, equipo de cómputo, mantenimiento de servicio técnico, materiales indirectos de fabricación y otros servicios y cuyos valores serán cancelados dentro de un plazo igual o menor a un año.

Débito: Se debita una vez que la empresa ha realizado abonos o ha cancelado en su totalidad la obligación contraída por cualquiera de los proveedores con los que trabaja la empresa.

Crédito: Se acredita cuando la empresa ha contraído la obligación, esto sucede en las compras realizadas por la empresa a crédito.

Saldo Deudor: No existe.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al finalizar un determinado período contable.

Código: 2.1.1.02.01

Nombre: Sueldos por Pagar.

Descripción: Registra las obligaciones de la empresa con sus empleados por concepto de remuneraciones por los servicios prestados por el personal.

Débito: Se debita por el pago de sueldos y salarios al personal que labora en la empresa.

Crédito: Se acredita por el valor de las obligaciones pendientes de pago.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un determinado período contable.

Código: 2.1.1.02.02.

Nombre: Obligaciones Bancarias Corto Plazo (Banco Machala y Procredit)

Descripción: Representa las obligaciones bancarias adquiridas por la empresa que serán canceladas en un plazo igual o menor a un año.

Débito: Se debita cuando la empresa ha realizado un abono o ha cancelado la deuda adquirida con la entidad bancaria respectiva.

Crédito: El saldo de la cuenta se acredita por el valor de las obligaciones financieras pendientes de pago que deberán ser canceladas en un lapso no mayor a un año.

Saldo Deudor: No existe.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de las obligaciones bancarias adquiridas por la empresa al cierre de un período contable.

Código: 2.1.1.02.03.01

Nombre: Impuesto a la Renta.

Descripción: Este rubro representa a aquellos valores que la empresa debe cancelar al Estado originados por las utilidades o rentas gravadas generadas luego del correspondiente cálculo establecido por la ley.

Débito: Se debita luego de que la empresa haya cancelado la respectiva obligación pendiente con el Estado.

Crédito: Se acredita por el valor de los respectivos impuestos que se tienen pendientes.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al finalizar un determinado período contable.

Código: 2.1.1.02.03.02.

Nombre: I.V.A. Cobrado en Ventas.

Descripción: Este rubro representa el Impuesto al Valor Agregado que la Empresa adeuda al Estado por motivo de las ventas de bienes y servicios que la empresa ha efectuado.

Débito: Se debita por la liquidación del I.V.A. cobrado por concepto de las ventas efectuadas por la empresa, de acuerdo con lo que determina la ley.

Crédito: Se acredita por ventas de bienes y servicios con tarifa 12% de I.V.A. a sus clientes o a terceras personas de acuerdo con lo que estipula la Ley de Régimen Tributario Interno.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al cierre de un determinado período contable.

Código: 2.1.1.02.03.03

Nombre: Retenciones Proveedores.

Descripción: Esta cuenta representa a aquellos valores retenidos a los proveedores por concepto de Impuesto la Renta en los diferentes porcentajes establecidos por la ley, cuando la empresa haya realizado compras a los diferentes proveedores de bienes o servicios.

Débito: Se debita cuando la empresa haya realizado la respectiva declaración y pago de las retenciones en la fuente.

Crédito: Se acredita por concepto de compras realizadas en las que la empresa actúe como agente de retención, de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa al saldo de la cuenta al final del cierre de un determinado período contable.

Código: 2.1.1.02.03.04

Nombre: I.V.A. Retenido a Proveedores.

Descripción: Representa los valores retenidos a Proveedores de la empresa, por concepto del Impuesto al Valor Agregado en las compras de bienes o servicios realizadas y que están pendientes de cancelación al Estado.

Débito: Se debita una vez contabilizado y liquidado del Impuesto al Valor Agregado.

Crédito: Se acredita cuando la empresa realiza compras a los distintos proveedores y por tal motivo se procede a realizar las correspondientes retenciones del Impuesto al Valor Agregado, de acuerdo con lo establecido por la ley.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa al saldo de la cuenta al cierre de un determinado período contable.

Código: 2.1.1.02.03.05

Nombre: I.E.S.S. Aportes 12.15%

Descripción: Representa los valores provisionados equivalentes al 12.15%, que serán aportados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa.

Débito: Se debita cuando la empresa ha efectuado el respectivo aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, al término de cada mes.

Crédito: El saldo de la cuenta se incrementa cuando la empresa tiene obligaciones pendientes de pago al I.E.S.S., referentes al aporte patronal que se originan cada mes.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Código: 2.1.1.02.03.06

Nombre: I.E.S.S. Aportes 9.45%.

Descripción: Este rubro representa el valor correspondiente al 9.45% retenidos por la empresa de los sueldos del personal y que deben ser depositados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social al final de cada mes.

Débito: Se debitan cuando la empresa realiza el correspondiente depósito al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de los valores retenidos al personal.

Crédito: El saldo de la cuenta se acredita por los valores pendientes de pago al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por concepto de retención del 9,45% al personal de la empresa.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Código: 2.1.1.02.03.07

Nombre: I.E.S.S. Préstamos a Empleados.

Descripción: Esta cuenta representa los valores pendientes de pago por los préstamos realizados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de parte de los empleados de la empresa, que son cancelados directamente, y, por tal motivo se procede a descontar en el pago del próximo sueldo.

Débito: Se debita cuando la empresa haya cancelado los préstamos realizados por los trabajadores.

Crédito: Se acredita por los valores pendientes de pago al IESS, por concepto de préstamos a empleados.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Código: 2.1.1.02.03.08

Nombre: Fondos de Reserva I.E.S.S.

Descripción: Los fondos de reserva representan los beneficios al que tienen derecho todos los trabajadores que laboran en relación de dependencia, cuya obligación será cancelada por el empleador a partir del primer año de trabajo, es decir en la treceava remuneración mensual.

Los fondos de reserva se cancelarán de manera mensual, en un porcentaje equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento de la remuneración; este rubro será cancelado directamente al trabajador o a su vez acumulado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, siempre y cuando el trabajador lo decida de esta manera.

Débito: Se debita cuando la empresa haya cancelado al personal de manera mensual los valores correspondientes al fondo de reserva, o a su vez este rubro haya sido depositado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Crédito: Se debita cuando los valores referentes al fondo de reserva se encuentran pendientes de pago.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Código: 2.1.1.02.03.09

Nombre: Provisión XIII Sueldo.

Descripción: Esta cuenta representa a un sueldo adicional o bono navideño equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido el personal durante el período comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso (remuneración básica, horas extras, horas suplementarias, comisiones y cualesquier otra); cuyo valor será cancelado durante el mes de diciembre del año en curso.

Débito: Se debita una vez que la empresa haya cancelado dicha remuneración a partir de los cálculos correspondientes.

Crédito: Se acredita cuando la empresa ha realizado la provisión para su posterior cancelación del décimo tercer sueldo, por lo tanto, sigue manteniendo valores pendientes de pago para con sus empleados.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Código: 2.1.1.02.03.10

Nombre: Provisión XIV Sueldo.

Descripción: El décimo cuarto sueldo es un beneficio que lo deben recibir todos los trabajadores que laboran bajo relación de dependencia; y consiste en una remuneración adicional equivalente a un sueldo básico unificado vigente a la fecha de pago. Dichos valores serán cancelados por el empleador en un período de cálculo comprendido, para el Región Sierra y Oriente: del 1 de Agosto del año anterior al 31 de julio del año en curso; mientras que para la Costa y Región Insular se observará un período de cálculo comprendido entre: el 1 de Marzo del año anterior al 28 o 29 de Febrero del año en curso.

Débito: El saldo de la cuenta se debita cuando la empresa cancela el décimo cuarto sueldo a sus empleados.

Crédito: El saldo de la cuenta se acredita cuando la empresa ha realizado la provisión para su posterior cancelación del Décimo Cuarto Sueldo a sus empleados.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Código: 2.1.1.02.03.11

Nombre: 15% de Participación de Utilidades a Trabajadores.

Descripción: Este rubro representa los valores o beneficios que deberán ser cancelados por el empleador o la empresa a sus trabajadores, equivalentes al 15% de las utilidades

líquidas. Para proceder al cálculo del pago de utilidades se tomará como base las declaraciones o liquidaciones del pago del impuesto a la renta.

El 15% de las utilidades líquidas se dividirán de la siguiente manera:

El 10% se entregarán directamente a los trabajadores, sin considerar las remuneraciones recibidas durante el período.

El 5% restante, será entregado a los trabajadores, en proporción a sus cargas familiares.

Estos valores serán cancelados a los trabajadores dentro de los quince días, contados a partir de la fecha de liquidación de utilidades, cuya fecha máxima de pago será hasta el 15 de abril de cada año.

Débito: Se debita por la cancelación del pago de utilidades a trabajadores de manera anual, de acuerdo con lo establecido en el Código de Trabajo.

Crédito: Se acredita por mantener los valores pendientes de pago correspondientes a la liquidación de utilidades a los trabajadores.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Código: 2.1.1.02.03.12

Nombre: Provisión Vacaciones.

Descripción: Las vacaciones laborales anuales es un derecho que tiene todo trabajador, por el cual el empleador le concederá un descanso remunerado.

Tienen derecho a las vacaciones los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo empleador, en caso de salir del trabajo antes de cumplir un año de servicio debe cancelarse al trabajador la parte proporcional a las vacaciones no gozadas.

Todo trabajador tendrá derecho a gozar de un período de vacaciones ininterrumpido de quince días, incluidos los días no laborables. Quienes hubiesen prestado sus servicios más de cinco años, gozarán adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes.

La forma de calcular el pago de vacaciones, consiste en dividir la remuneración recibida (Sueldo, Horas Extras, Comisiones y Otras retribuciones percibidas) durante el año de servicio para veinte y cuatro (24).

Débito: Se debita cuando la empresa ha realizado el respectivo pago provisionado para la cancelación de vacaciones a las que tienen derecho cada uno de los trabajadores de la empresa.

Crédito: Se acredita cuando la empresa no ha cancelado aun la provisión de utilidades a los trabajadores convirtiéndose por tanto en un pasivo.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable

Código: 2.1.1.02.04.01.

Nombre: Anticipos Clientes.

Descripción: Esta cuenta representa aquellos valores recibidos por adelantado de nuestros clientes, por concepto de pago de un pedido realizado y que la empresa aún no ha entregado.

Débito: Se debita cuando la empresa proceda a entregar el pedido realizado por el cliente, por el cual ya ha cancelado una parte o en su totalidad.

Crédito: Se acredita cuando los clientes han realizado los pedidos de productos terminados y por tanto han entregado un anticipo en efectivo o en cheque, sin que la empresa haya procedido a realizar la entrega de éste.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

2.2. PASIVO A LARGO PLAZO.

2.2.1. MONEDA NACIONAL.

Código: 2.2.1.01.01.01

Nombre: Obligaciones Bancarias a Largo Plazo.

Descripción: Representa aquellos créditos que la empresa ha contraído con instituciones bancarias, cuyos valores serán cancelados en un período mayor de un año; para el caso de la empresa Grupo Montalvo estas obligaciones como ejemplo, han sido contraídas para adquirir maquinaria industrial destinada a la utilización del proceso productivo.

Débito: Se debita cuando la empresa ha realizado un abono o la totalidad de la obligación bancaria.

Crédito: Se acredita cuando la empresa ha contraído la obligación crediticia con la institución bancaria, y por tanto, adeuda valores a la institución.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

2.3. OTROS PASIVOS.

2.3.1. OTROS PASIVOS.

Código: 2.3.1.01.01.01

Nombre: Otros Pasivos.

Descripción: Este rubro representa las obligaciones con terceros contraídas por la empresa.

Débito: Se debita una vez que la empresa ha cancelado una parte o la totalidad de la obligación contraída con terceros.

Crédito: Se acredita cuando la empresa ha adquirido obligaciones con terceros para el desarrollo de la actividad propia de la empresa, deudas que se cancelarán en un período superior a un año.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

3. PATRIMONIO.

3.1. CAPITAL.

3.1.1. CAPITAL SOCIAL.

Código: 3.1.1.01.01.01.

Nombre: Capital Social Grupo Montalvo.

Descripción: Representa el importe monetario, o el valor de los bienes, que, en el caso de la empresa Grupo Montalvo, los propietarios han aportado para la creación de ésta.

Débito: Se debita por la pérdida neta del ejercicio si éste fuese el caso; por las reducciones del capital.

Crédito: Se acredita por el capital aportado; por las capitalizaciones de reservas y utilidades.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo del patrimonio de la empresa al finalizar un determinado período contable.

3.2. RESERVAS.

3.2.1. RESERVAS.

Código: 3.2.1.01.01.01

Nombre: Reservas.

Descripción: Este rubro representa los beneficios o utilidades no repartidas por la empresa convirtiéndose en reservas con el objetivo de hacer frente a futuras obligaciones. Estas se pueden clasificar en las siguientes:

Reserva legal: La ley obliga a destinar un 10% del beneficio obtenido por la empresa a reservas durante todos los períodos contables.

Reservas estatutarias: El procedimiento es el mismo que la reserva legal, pero el origen no es la ley, sino que los estatutos de la empresa obligan a constituir esta reserva, de ser el caso.

Reservas especiales: La ley puede obligar a la constitución de reservas por algún motivo determinado.

Reservas voluntarias: La empresa en sí misma, decide de forma voluntaria establecer esta reserva. Estas reservas incluyen los beneficios que la empresa ha decidido no distribuir y dejar en el balance de situación. Para constituir esta reserva primero se han de establecer la reserva legal y la estatutaria.

Débito: Se debita por las capitalizaciones de las reservas legales generales y especiales de acuerdo con la normativa correspondiente; por la compensación a nivel de cuentas patrimoniales de las pérdidas del ejercicio o de ejercicios anteriores; por disminuciones de las reservas por acuerdos societarios o dispuestos por la ley.

Crédito: Se acredita por los valores segregados de las utilidades operativas líquidas o excedentes netos de conformidad con el marco legal, estatutario o por acuerdo de los accionistas.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

3.3. UTILIDAD/ PÉRDIDA ACUMULADA.

3.3.1. UTILIDAD O PÉRDIDA.

Código: 3.3.1.01.01.01

Nombre: Utilidad Ejercicios Años Anteriores.

Descripción: Este Rubro representa aquellas ganancias o utilidades que la empresa ha obtenido en años anteriores, y que no han sido distribuidas entre los propietarios, sino retenidas para que dichos valores puedan ser reinvertidos en las diferentes áreas donde la empresa identifique oportunidades de crecimiento.

Débito: Se debita por los ajustes de años anteriores cuando corresponda a menores utilidades; por la aplicación de las utilidades como dividendos o reservas.

Crédito: Se acredita por las utilidades del ejercicio.

Saldo Deudor: No tiene

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

3.4. RESULTADOS DEL EJERCICIO.

3.4.1. UTILIDAD O PÉRDIDA.

Código: 3.4.1.01.01.01

Nombre: Utilidad o Pérdida del Ejercicio.

Descripción: Este rubro representa los beneficios o pérdidas arrojados por contabilidad, a causa de las actividades que se han realizado dentro de la empresa, al final de un período contable.

Débito: Se debita cuando por la transferencia o reserva legal, estatutaria, voluntaria. Esta transferencia se realiza el primer día laborable del ejercicio económico siguiente.

Crédito: Se acredita por las utilidades o excedentes operativos netos que obtenga la entidad al cierre del ejercicio económico.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al cierre de un período contable.

4. INGRESOS.

4.1. INGRESOS ORDINARIOS.

4.1.1. VENTAS.

Código: 4.1.1.01.01.01

Nombre: Ventas Productos Terminados.

Descripción: Este rubro representa los valores recibidos por la empresa por concepto de las ventas de productos terminados (plantas de calzado) durante un cierto período, cuyo monto será equivalente al valor neto luego del desglose de los impuestos, descuentos o cualquier otro valor que pudiere afectar directamente al precio de venta.

Débito: Se debita por la anulación de una factura; por la cancelación de la compra del cliente, con el respaldo del comprobante respectivo; o cuando se carga al costo directo por la venta realizada.

Crédito: Se acredita por las ventas diarias de los productos elaborados por la empresa que han sido contabilizados.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Código: 4.1.1.01.01.02

Nombre: Ventas Otros (productos afines).

Descripción: Este rubro representa los valores recibidos por las ventas realizadas de los productos afines elaborados por la empresa, de ser este el caso.

Débito: Se debita, en el caso de existir una devolución en ventas por parte de nuestros clientes, de manera que se proceda a anular la factura de venta; o cuando se carga el costo directo por la venta realizada.

Crédito: Se acredita cuando la empresa ha efectuado una venta de los productos afines que confecciona la empresa.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al cierre de un período contable.

Código: 4.1.1.02.01.01

Nombre: Descuento de Productos Terminados.

Descripción: Registra los descuentos concedidos por la empresa a sus clientes, por conceptos como: pronto pago o un alto volumen de productos adquiridos por el cliente.

Débito: Se debita por cuando los descuentos concedidos a clientes, de acuerdo a las políticas establecidas.

Crédito: Se acredita por el ajuste para determinar las ventas netas realizadas por la empresa.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 4.1.1.02.01.02

Nombre: Descuento Otros.

Descripción: Registra los descuentos concedidos por la empresa a sus clientes, debido a la venta de productos afines, cuando el caso lo amerite.

Débito: Se debita cuando la empresa concede un cierto porcentaje de descuento por concepto de ventas realizadas.

Crédito: Se acredita por el ajuste para determinar las ventas netas realizadas por la empresa.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 4.1.1.03.01.01

Nombre: Devoluciones en Productos Terminados.

Descripción: Esta cuenta representa la mercadería o productos terminados devueltos por los clientes, normalmente por encontrarse defectuosos o por no cumplir con las condiciones establecidas, convirtiéndose en una contra cuenta para los ingresos de la empresa.

Débito: Se debita cuando se haya generado una devolución de los productos vendidos al cliente por no cumplir con las condiciones pactadas.

Crédito: Se acredita por el ajuste para determinar las ventas netas realizadas por la empresa.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 4.1.1.03.01.01

Nombre: Devoluciones de Otros.

Descripción: Este rubro representa a aquellos productos afines vendidos que han sido devueltos en parte o en su totalidad por los clientes, debido a que no han cumplido con las especificaciones requeridas por éstos, convirtiéndose en una contra cuenta para los ingresos de la empresa.

Débito: Se debita por los otros productos devueltos en parte o en su totalidad por los clientes, cuando la empresa no ha cumplido con las expectativas de los clientes y éstos han devuelto.

Crédito: Se acredita por el ajuste para determinar las ventas netas realizadas por la empresa.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 4.1.2.01.01.01

Nombre: Costo de Ventas de Productos Terminados.

Descripción: Esta cuenta representa el costo o valor que se tuvo que incurrir en la producción de los bienes que serán comercializados.

Débito: Se debita por el costo de los bienes o productos terminados vendidos.

Crédito: Se acredita por el costo de bienes o productos terminados vendidos devueltos por los clientes; por el saldo al cierre del ejercicio del costo de ventas.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 4.1.2.01.01.02

Nombre: Costo de Venta de Otros Productos.

Descripción: Este rubro representa al valor o costo que se tuvo que incurrir para la producción de los productos afines fabricados por la empresa Grupo Montalvo para que puedan ser comercializados.

Débito: Se debita por el costo de los bienes u otros productos terminados vendidos.

Crédito: Se acredita por el costo de bienes u otros productos terminados vendidos devueltos por los clientes; por el saldo al cierre del ejercicio del costo de ventas.

Saldo Deudor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 4.1.3.01.01.01

Nombre: Descuento en Compras.

Descripción: Esta cuenta se utiliza para registrar el valor de los descuentos que los proveedores han otorgado a la empresa en compras de materia prima, insumos, materiales, maquinaria industrial o por servicios prestados.

Débito: Se debita por el ajuste realizado a fin de determinar el valor neto de las compras de materiales utilizados en el proceso productivo.

Crédito: Se acredita por los descuentos que los proveedores han otorgado a la empresa en las compras realizadas.

Saldo Deudor: No tiene

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al final del cierre de un período contable.

Código: 4.1.3.01.01.02

Nombre: Devolución en Compras.

Descripción: Esta cuenta es utilizada para registrar las devoluciones de los artículos adquiridos a los proveedores, que surgen de la inconformidad en los pedidos realizados.

Débito: Se debita por el ajuste realizado para determinar el valor neto de las compras realizadas por la empresa.

Crédito: Se acredita por la devolución de las distintas mercaderías a los proveedores.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el saldo de la cuenta al cierre de un período contable.

5 COSTOS Y GASTOS.

5.1. COSTOS.

5.1.1. COSTOS DE PRODUCCIÓN.

5.1.1.01. COSTOS DIRECTOS.

5.1.1.01.01. MATERIA PRIMA DIRECTA.

Código: 5.1.1.01.01.01

Nombre: Compra de Materia Prima Directa.

Descripción: Este rubro representa los productos adquiridos para el proceso de elaboración de las plantas de calzado, en este caso en particular se utiliza como única materia prima directa el P.V.C. que significa polímero del monómero de cloruro de vinilo, cuyo material sirve para la elaboración de los productos de plástico que se confeccionan dentro de la empresa.

Débito: Se debita por las compras realizadas de materia prima para la fabricación de productos terminados y afines.

Crédito: Se acredita por el valor de las devoluciones en compras y por los ajustes para saldar el valor de la cuenta al cierre del período.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.01.02

Nombre: Fletes de Compras de Materia Prima Directa.

Descripción: Esta cuenta representa el gasto asumido por la empresa por el pago de transporte en la compra de materia prima, en el caso de que el proveedor no cubra con el gasto de flete en la compra realizada.

Débito: Se debita cuando la empresa asume el pago de transporte de la materia prima directa adquirida a alguno de los proveedores con los que trabaja la empresa.

Crédito: Se acredita para saldar la cuenta fletes en compras de materia prima directa; por el valor de las devoluciones en compras.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.02.01

Nombre: Sueldos y Salarios.

Descripción: Esta cuenta representa el pago de sueldos y salarios al personal que interviene directamente con su trabajo en el desarrollo del proceso productivo de las plantas de calzado.

Débito: Se debita periódicamente cuando la empresa realiza el pago de sueldos y salarios al personal del área de producción.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.02.02

Nombre: Bonificación por Producción.

Descripción: Esta cuenta representa el pago de un bono extra que se concede al trabajador de acuerdo a su nivel de desempeño; esta bonificación se entrega al personal

(inyectores) que han logrado superar la producción que comúnmente se obtiene en una semana.

Débito: Se debita cuando se realiza el pago de la bonificación por la producción realizada a las personas que trabajan como inyectores, responsables directos de la producción.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.02.03

Nombre: Horas Extras.

Descripción: Este rubro representa el pago de las horas extraordinarias laboradas por el trabajador durante los fines de semana (sábados y domingos), incluidos los días feriados; para proceder al pago de estas horas, el recargo será del valor del 100% con relación al valor de las horas normales de trabajo.

Débito: Se debita por el pago de los valores correspondientes a las horas extras trabajadas por el personal del área de producción.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.02.04

Nombre: Horas Suplementarias.

Descripción: Este rubro representa el pago que la empresa realiza por las horas suplementarias trabajadas o también conocidas como horas complementarias, siendo aquellas en las que el personal del área de producción labora luego de la jornada ordinaria de trabajo y que según nuestra legislación pueden ser máximo hasta de 4 horas durante al día y 12 horas máximo en la semana, cuyo recargo será del 50% con relación al valor de las horas normales de trabajo.

Débito: Se debita cuando se genera la obligación y por ende se cancela el valor de las horas complementarias trabajadas.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.02.05

Nombre: Horas Nocturnas.

Descripción: Este rubro representa las horas laboradas en el horario rotativo de la jornada nocturna, es decir aquellas comprendidas entre las 19H00 y las 06H00 de la mañana siguiente, cuyo recargo será del 25% con relación al valor de las horas normales de trabajo.

Débito: Se debita cuando la empresa ha cancelado periódicamente al personal de producción las horas nocturnas laboradas durante el mes.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.02.06

Nombre: XIII Sueldo.

Descripción: Este rubro representa el pago o cancelación de un valor adicional, correspondiente a la doceava parte de las remuneraciones que el trabajador hubiese percibido durante el año.

Débito: Se debita cuando la empresa provisiona en forma mensual el valor correspondiente al décimo tercer sueldo, al que tienen derecho todos los trabajadores, de acuerdo a lo establecido en el Régimen Laboral vigente.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.02.07

Nombre: XIV Sueldo.

Descripción: Esta cuenta representa el pago adicional que la empresa realiza, correspondiente al valor de un sueldo básico unificado. Dichos valores se cancelan en un período de cálculo comprendido, para el Región Sierra y Oriente: del 1 de Agosto del año anterior al 31 de julio del año en curso; mientras que para la Costa y Región Insular se observará un período de cálculo comprendido entre: el 1 de Marzo del año anterior al 28 o 29 de Febrero del año en curso.

Débito: Se debita cuando la empresa provisiona en forma mensual el valor correspondiente al décimo cuarto sueldo, al que tienen derecho todos los trabajadores, de acuerdo a lo establecido en el Régimen Laboral vigente.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.02.08

Nombre: Vacaciones.

Descripción: Esta cuenta representa el gasto que la empresa ha provisionado por concepto de vacaciones a los trabajadores, correspondiente a un período de 15 días ininterrumpidos.

Débito: Se debita cuando la empresa provisiona de forma mensual el período de vacaciones a los empleados al cual tienen derecho luego de haber laborado durante un año consecutivo para un mismo empleador.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.02.09

Nombre: Fondo de Reserva.

Descripción: Esta cuenta representa al pago mensual del valor correspondiente al fondo de reserva equivalente al 8,33% de la remuneración al que tienen derecho todos los trabajadores, después de su primer año de trabajo, que puede ser cancelado directamente al trabajador o depositado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Débito: Se debita cuando se realiza la provisión del gasto de manera mensual correspondiente al fondo de reserva cuyo valor es cancelado directamente al trabajador o depositado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.01.02.10

Nombre: Aporte Patronal al IESS.

Descripción: Este rubro representa la obligación mensual pagada por el empleador o la empresa a sus trabajadores afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; cuyo valor es equivalente al 12,15% de la remuneración percibida por el trabajador.

El empleador debe cancelar dicho aporte dentro de los quince días posteriores al mes trabajado, para evitar el pago por mora patronal.

Débito: Se debita por el gasto generado del personal que deberá ser cancelado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el valor correspondiente al aporte patronal mensual que está obligada a pagar.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.02.01.

Nombre: Materia Prima Indirecta.

Descripción: Esta cuenta representa al gasto generado en la compra de materia prima indirecta para el desarrollo del proceso productivo, que básicamente se refiere a la adquisición de pintura, disolvente, acrílicos y pegamento; materiales que son utilizados para el acabado del producto final.

Débito: Se debita por las compras realizadas de materiales indirectos para la elaboración de las suelas de calzado y productos afines.

Crédito: Esta cuenta se acredita por ajustes para saldar las cuentas de devolución y descuento en compras de materia prima indirecta.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No Tiene.

Código: 5.1.1.02.02

Nombre: Mano de Obra Indirecta

Descripción: Esta cuenta representa al pago realizado a aquellas personas que intervienen en la producción de las suelas de calzado y productos afines, de manera indirecta, es decir, son aquellas personas que contribuyen en el acabado de los productos, permitiendo posibilitar la obtención del producto final.

Débito: Se debita por el pago de honorarios personales de pintura, de acuerdo al número de pares de suelas de calzado que han sido pintadas; las personas encargadas de pintar las suelas de calzado son externas a la empresa.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.1.1.02.03

Nombre: Carga Fabril.

Descripción: Este rubro representa aquellos desembolsos que no están asociados directamente con la producción de los bienes; sin embargo, son de gran importancia para obtener el producto final, entre los cuales están: los servicios básicos, guaipe, ropa industrial e implementos de seguridad, combustibles y lubricantes; y, depreciación de la maquinaria.

Débito: Se debita cuando la empresa cancela los valores por: la adquisición de materiales; la prestación de servicios básicos y el desgaste de la maquinaria utilizada.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

5.2. GASTOS.

5.2.1. GASTOS OPERACIONALES

Código: 5.2.1.01.01

Nombre: Gastos Administrativos Remuneraciones.

Descripción: Este rubro representa los desembolsos efectuados por la empresa por los gastos incurridos en el área administrativa al personal, entre los cuales se encuentran los siguientes: pago de sueldos; cancelación de horas extras y suplementarias; pago de bonificación; cancelación de décimo tercer y cuarto sueldo; cancelación de vacaciones; pago de fondos de reserva; y, aporte patronal.

Débito: Se debita cuando la empresa cancela los diferentes gastos administrativos relacionados con el personal de dicha área.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.2.1.01.02.

Nombre: Movilización y Viáticos.

Descripción: Esta cuenta representa el desembolso entregado al trabajador para que con aquellos valores pueda desarrollar ciertas labores relacionadas con la actividad propia del negocio, ya sea, dentro de la ciudad; dentro del país o fuera de éste, siempre y cuando estas erogaciones se sustenten con los respectivos comprobantes de descargo.

Débito: Se debita cuando la empresa entrega al personal encargado o comisionado de ejecutar ciertas actividades el monto por gastos de movilización y viáticos.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.2.1.01.03

Nombre: Materiales y Suministros.

Descripción: Esta cuenta representa al desembolso realizado por la empresa por la adquisición de materiales y suministros que serán de uso para el área administrativa – financiera, como los siguientes: formularios y útiles de oficina; suministros de aseo y limpieza; suministros y útiles de computación; copias y otros.

Débito: Se debita cuando la empresa ha adquirido y cancelado los diferentes materiales y suministros necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.2.1.01.04

Nombre: Mantenimiento.

Descripción: Este rubro representa los gastos incurridos por la empresa en la cancelación del servicio de mantenimiento en el área administrativa; desembolsos que

son realizados por: mantenimiento para el equipo de oficina; mantenimiento de muebles y enseres; mantenimiento de instalaciones administrativas y mantenimiento de oficina.

Débito: Se debita por la cancelación los servicios prestados de mantenimiento al área administrativa – financiera.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.2.1.01.05.

Nombre: Depreciaciones.

Descripción: Esta cuenta representa el gasto por depreciación de los activos fijos muebles e inmuebles, valor que surge del desgaste sufrido de los activos, por el uso que la empresa hace de éstos para generar ingresos.

Débito: Se debita por el desgaste o deterioro de los activos fijos que la empresa posee en función al porcentaje que establece el método de depreciación de línea recta.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.2.1.01.06

Nombre: Otros Gastos Administrativos.

Descripción: Esta cuenta representa los desembolsos realizados por la empresa a causa de la adquisición y consumo de ciertos servicios y bienes adquiridos por el área administrativa, siendo éstos los siguientes: pago de teléfono y plan de telefonía; cancelación del agua potable; compra de refrigerios; pago de honorarios de guardianía y seguridad; agasajos; uniformes de personal.

Débito: Se debita por la adquisición y cancelación de pago de teléfono y plan de telefonía, cancelación del agua potable, compra de refrigerios, pago de honorarios de

guardianía y seguridad, agasajos, uniformes de personal requeridos por el área administrativa –financiera.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.2.1.02.01

Nombre: Materiales y Suministros para Gastos de Ventas.

Descripción: Representa el desembolso realizado por la empresa en la adquisición de materiales y suministros para efectuar las ventas de productos terminados, entre éstos se encuentran: el material de embalaje y los suministros de embalaje.

Débito: Se debita cuando la empresa ha realizado el respectivo desembolso por la compra de materiales y suministros relacionados con la venta de productos terminados.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.2.1.02.02.

Nombre: Publicidad Prensa y Propaganda.

Descripción: Registra el valor de los gastos pagados por concepto de la contratación de servicios, tales como: publicaciones en la prensa; obsequios a clientes; rotulación.

Débito: Se debita cuando la empresa cancela gastos referentes con la publicidad realizada por la institución y demás servicios relacionados.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.2.1.02.03

Nombre: Mantenimiento de Vehículos.

Descripción: Registra el valor de los desembolsos efectuados por la empresa por concepto del servicio recibido y la adquisición de bienes para el mantenimiento de los vehículos livianos y pesados utilizados para las ventas de los productos terminados de la empresa, tales como: compra de repuestos y accesorios; servicio de mantenimiento; combustibles; peajes; lubricantes; y, matrículas vehículos.

Débito: Se debita cuando la empresa cancela los gastos relacionados con el mantenimiento de los vehículos utilizados para efectuar las ventas de los productos terminados.

Crédito: Se acredita por el cierre de saldos al final de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.2.1.02.04

Nombre: Seguros.

Descripción: Esta cuenta registra los desembolsos realizados por los gastos de seguros de vehículos de la empresa, para garantizar que ante la ocurrencia de un choque o robo la compañía aseguradora compense a la empresa por las pérdidas o daños sufridos.

Débito: Se debita cuando la empresa devenga los gastos de seguros de vehículos contraídos con las respectivas instituciones aseguradoras.

Crédito: Se acredita por la cancelación de saldos al cierre de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

Código: 5.2.1.03.01

Nombre: Gastos Financieros y Bancarios.

Descripción: Esta cuenta representa los gastos en los que la empresa ha originados como consecuencia de financiarse con una institución bancaria, como los siguientes gastos financieros y bancarios: intereses; impuestos; comisiones y servicios bancarios.

Débito: Se debita por el importe de los gastos financieros incurridos durante el período.

Crédito: Se acredita por la cancelación de saldos al cierre de un ejercicio económico.

Saldo Deudor: Representa el saldo final de la cuenta al cierre de un período contable.

Saldo Acreedor: No tiene.

CONCLUSIONES

- ✓ La Empresa Grupo Montalvo no dispone de un Sistema de Control Interno o alguna norma que sirva como un instrumento de medición que se pueda utilizar como marco de referencia en el proceso de control de las distintas actividades que se vienen desarrollando en las diferentes áreas de la organización, por lo que no existe confiabilidad en la información y procesos desarrollados.
- ✓ La empresa no cuenta con una filosofía empresarial que incluya: misión, visión, valores corporativos, objetivos, políticas internas, y un adecuado organigrama estructural; limitando herramientas esenciales para alcanzar el éxito corporativo de la Empresa Grupo Montalvo.
- ✓ La empresa no posee un Manual de Funciones que delimite el perfil profesional, las competencias y las principales funciones a cumplir por cada uno de los empleados de las diferentes áreas; provocando consigo una serie de problemas relacionados con el desarrollo de las actividades empresariales.
- ✓ El Grupo Montalvo no dispone de un Manual de Procedimientos que delimite la secuencia de pasos y procedimientos para la ejecución de las diferentes actividades de la empresa; esto ha implicado que los trabajadores sobre todo en el área de producción no tengan una guía adecuada que les permita identificar el orden secuencial de las actividades para el correcto desarrollo del proceso productivo.
- ✓ No se ha elaborado e implementado el Reglamento Interno de Trabajo para la empresa Grupo Montalvo, documento que se convierte en una norma reguladora entre la empresa y el trabajador; la ausencia de esta herramienta ha causado grandes inconvenientes a la empresa, impidiendo sancionar a los empleados por algún acto impropio que perjudique los intereses de la empresa.

- ✓ Dentro del área contable la empresa no posee un Catálogo de Cuentas, razón por la que no existe un adecuado registro de las operaciones mercantiles, esto ha dificultado que el proceso contable sea desarrollado de manera eficiente, y que la entrega de informes financieros sea oportuna, redundando en retrasos en la entrega de información solicitada por gerencia.

RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar el Sistema de Control Interno que ha sido diseñado en el desarrollo del presente trabajo de investigación; de la manera más urgente; porque la empresa podrá controlar la realización de las operaciones disminuyendo riesgos e incertidumbres, además de obtener una estructura organizacional sólida, a partir del establecimiento de los diferentes mecanismos de control que han sido documentados, considerando las principales falencias de la empresa.

- ✓ El Grupo Montalvo debe implementar y socializar la filosofía empresarial estructurada como aporte del presente trabajo investigativo, a todo el personal que labora en la empresa y de esta manera se promueva el empoderamiento, la pertinencia y el desarrollo del espíritu empresarial en el cumplimiento de los grandes objetivos.

- ✓ La Empresa debe implementar el Manual de Funciones que ha sido diseñado en el presente trabajo investigativo, en él se ha incorporado el perfil profesional acorde al cargo de cada uno de los empleados de la empresa, las competencias y habilidades necesarias para la ejecución de las labores diarias y principalmente las funciones que deben cumplir todo el personal, para garantizar la correcta ejecución de las actividades encomendadas a cada uno de los integrantes de la entidad y por ende se aportará al logro de los grandes objetivos empresariales.

- ✓ Implementar el Manual de Procedimientos que ha sido diseñado como aporte de la presente investigación, conforme a los distintos procesos que se ejecutan dentro de las diferentes áreas, para lo cual se ha tomado en consideración cada una de las actividades que involucran el desarrollo de éstos; lo que aportará al mantenimiento de una adecuada ejecución de las tareas y labores que se realizan y de esta forma contribuir al logro de los objetivos empresariales y a la satisfacción del cliente.

- ✓ Implementar el Reglamento Interno que ha sido elaborado como complemento del presente estudio, y que en su diseño se ha considerado las necesidades y requerimientos de la empresa, con el objetivo de regular las relaciones laborales dentro de la organización, sin que esto pueda perjudicar los intereses del talento humano, sino más bien con el único objetivo de mantener un agradable ambiente de trabajo que permita un adecuado desarrollo de las actividades ejecutadas al interior del Grupo Montalvo.
- ✓ Implementar un sistema contable acorde a las necesidades de la empresa, para el correcto manejo de las operaciones financieras; y, a partir de esto, implementar el plan de cuentas elaborado, con su respectiva dinámica para un manejo ágil y oportuno, generando de esta manera seguridad y razonabilidad en la información financiera generada.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno*. Barcelona: Profit Editorial.
- ✓ Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- ✓ Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: Mcgraw-Hill.
- ✓ Lerma, A. E. (2012). *Planificación Estratégica por Áreas Funcionales Guía Práctica*. México: Alfaomega.
- ✓ Maldonado, M. K. (2011). *Auditoría de Gestión. 4ta ed.* Quito: Abya-Yala.
- ✓ Mantilla, S. A. (2005). *Auditoría de Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- ✓ Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría de Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ De la Peña Gutiérrez, A. (2008). *Auditoría un Enfoque Práctico*. Madrid: Paraninfo Cengage.
- ✓ Pérez Fernández, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Bogotá: Esic.
- ✓ Rodríguez Valencia, J. (2009). *Control Interno*. México: Trillas.
- ✓ Santilla González, J. R. (2001). *Establecimientos de Sistemas de Control Interno*. México: Thomson.

- ✓ Trigueros Pina, J. A. (2012). *Auditoría*. Madrid: Francis Lefebvre.
- ✓ Whittington, P. (2005). *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO No. 01.

Modelo de la Entrevista Dirigida al Gerente General de la Empresa Grupo Montalvo.

Investigador: Sandra Núñez.

Entrevista dirigida: Sr. Ricardo Montalvo – Gerente General de la Empresa Grupo Montalvo.

Objetivo: Conocer las fortalezas y debilidades de la Empresa Grupo Montalvo con el propósito de llevar a cabo el Diseño del Sistema de Control Interno que será aplicado a los diferentes procesos de la institución.

1. ¿A qué se dedica la empresa Grupo Montalvo?
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?
3. ¿Cuál es la visión de la empresa?
4. ¿La empresa ha establecido políticas de control interno tanto en el área administrativa – financiera como en el área de producción?
5. ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural y funcional en el que se detalle claramente las diferentes áreas y las líneas jerárquicas?
6. ¿Existe algún documento por escrito en el que se detalle las diferentes funciones y responsabilidades del personal que labora dentro de la institución?
7. ¿Existe algún documento por escrito, en el que se describa de manera detallada los diferentes procedimientos ejecutados tanto en el área administrativa – financiera como en el área de producción?

8. ¿Cómo se realiza el proceso de contratación de personal?
9. ¿Se capacita al personal de la institución?
10. ¿Bajo qué figura jurídica se constituyó la empresa?
11. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?
12. ¿La empresa ha establecido un Sistema de control interno anteriormente?
13. ¿Cree usted que el Diseño de un Sistema de Control Interno ayudará a lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones administrativas y de producción garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?

ANEXO No. 02

Modelo de las encuestas aplicadas al personal del área administrativa y financiera de la empresa Grupo Montalvo.

Objetivo: Conocer los principales problemas y limitaciones del área administrativa y financiera para determinar las soluciones necesarias a través del Diseño de un Sistema de Control Interno.

1. ¿La empresa Grupo Montalvo cuenta con un organigrama de tipo estructural o funcional que ayude a identificar las diferentes áreas y a definir con exactitud las líneas jerárquicas?
2. ¿Se tiene establecido algún documento por escrito en el cual se mencione de manera detallada los diferentes procedimientos a desarrollarse en lo referente a las operaciones contables y administrativas?
3. ¿La empresa dispone de un sistema contable que le ayude a desarrollar de manera eficaz y eficiente las diferentes operaciones a realizar, de manera que se obtenga información veraz y oportuna?
4. ¿La empresa dispone de un plan de cuentas que esté acorde con la actividad económica desarrollada?
5. ¿Se han establecido políticas internas que contribuyan a la protección de los recursos materiales y económicos de la empresa?
6. ¿Las actividades desarrolladas dentro del departamento de contabilidad se ejecutan en concordancia con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, leyes tributarias y normativa vigente que rige a la entidad?
7. ¿La empresa cuenta con un documento por escrito en el cual se detalle las responsabilidades y funciones del área administrativa y financiera?

8. ¿Cuenta la empresa con los respectivos permisos ambientales para el desarrollo de las actividades industriales?

9. ¿Cree usted que es necesario que se proceda al Diseño de un Sistema de Control Interno para lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones administrativas garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?

ANEXO No. 03

Modelo de las encuestas aplicadas al personal del área de producción de la empresa Grupo Montalvo.

Objetivo: Determinar las fortalezas y debilidades que se presentan dentro del área de producción para proseguir con el Diseño del Sistema de control que ayudará a contrarrestar los problemas que afectan a la empresa.

1. ¿Se han fijado políticas por escrito que contribuyan al desarrollo adecuado de las actividades realizadas dentro del área de producción?
2. ¿Se ha establecido algún documento que describa el desarrollo de los procedimientos a seguir para la elaboración de los productos?
3. ¿Se tiene establecido algún documento por escrito que determine las actividades que serán desarrolladas por el personal del área de producción?
4. ¿Al personal de producción se les suministra el equipo de trabajo necesario para su protección y seguridad?
5. ¿Dentro del área de producción se ha determinado una adecuada señal ética de manera que se precautele la seguridad de quienes laboran y visitan la fábrica?
6. ¿Se da mantenimiento periódico y oportuno a la maquinaria con la que dispone y labora la empresa?
7. ¿Existe una persona responsable e independiente tanto del área administrativa – financiera como de producción que se encargue del manejo de bodega?
8. ¿Se suministra al personal las herramientas de trabajo necesarias para llevar a cabo sus respectivas actividades de manera que se pueda garantizar la elaboración de productos de calidad?
9. ¿Considera usted que sea necesario el Diseño de un Sistema de Control Interno que ayude a lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones de producción garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información.

ANEXO No. 04

Fotos de la Empresa Grupo Montalvo.

Área Administrativa-Financiera

FOTO I: OFICINAS



FOTO II: SALA DE JUNTAS



FOTO III: MOSTRADOR DE PLANTAS DE CALZADO



Área de Producción

FOTO IV: MOLINO



FOTO V: INYECCIÓN



FOTO VI: MÁQUINA INYECTORA



FOTO VII: REFILADO



FOTO VIII: EMPACADO

