



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO A LOS GASTOS
OPERACIONALES DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA MARCIMEX
S.A. Y SUS AGENCIAS”

MONOGRAFÍA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORAS:

ALEXANDRA PAOLA ILLESCAS CALLE

KARLA PRISCILA ORTIZ BARROS

TUTOR:

FABIOLA ELIZABETH ARÉVALO BERNAL

CUENCA-ECUADOR

2014

DEDICATORIA

A Dios por tu infinito amor demostrado en una familia ejemplar y luchadora, un esposo incondicional y maravilloso, siendo ustedes simplemente el motor que ha motivado esfuerzo y dedicación para cumplir cada uno de mis retos.

Paola

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, a mis padres y a mi esposo por su constante e incondicional apoyo en la culminación de esta etapa de mi vida.

Karla

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por permitirnos vivir este momento especial.

A nuestros esposos comprensibles, padres ejemplares, hermanos incondicionales y familia estupenda por su paciencia, confianza, apoyo y cariño.

A la empresa Marcimex por habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra investigación, por el apoyo y facilidades que nos fueron otorgadas.

Agradecemos a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo y de manera muy especial a nuestra directora de tesina, Fabiolita quién con sus conocimientos, orientación, apoyo y dedicación de tiempo supo guiar el desarrollo de nuestro trabajo.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a crecer como personas y como profesionales.

RESUMEN

Al considerar que un control adecuado promueve la eficiencia en una empresa y que la optimización de recursos se relaciona directamente con la generación de resultados se hace necesario desarrollar una evaluación del control interno de gastos operacionales en la empresa Marcimex S.A., para lo cual se ha planteado objetivos como: diagnosticar la situación actual; analizar el estado de resultados; se seguirá con la evaluación de políticas internas y controles actuales, y finalmente estructuraremos un plan de mejora de control interno de gastos operacionales basándonos en los elementos del COSO que permita potencializar sus recursos, maximizar oportunidades y minimizar pérdidas.

ABSTRACT

When considering that adequate control promotes efficiency in a company and the optimization of resources is directly related to the generation of results, it becomes necessary to develop an assessment of the operational costs internal control in *Marcimex S.A Company*. In order to carry out this, the following objectives are proposed: diagnose the current situation; analyze the income statement; continue with the evaluation of current policies and internal controls, and finally structure a plan to improve internal control operating expenses based on the COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) standards, allowing to potentiate resources, maximize opportunities and minimize losses.



Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS	viii
INDICE DE ANEXOS.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL	3
1.1 Estado del Arte.....	3
CAPÍTULO II: REALIZAR DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	7
2.1 Generalidades de la Empresa	7
2.2 Misión	7
2.3 Visión.....	8
2.4 Oferta de Valor	8
2.5 Estructura de la Organización.....	8
2.6 Objetivos e indicadores estratégicos en relación con los gastos operacionales	10
CAPÍTULO III: ANALIZAR EL ESTADO DE RESULTADOS Y SU ESTRUCTURA PARA DETERMINAR LOS RUBROS MÁS IMPORTANTES DE LOS GASTOS OPERACIONALES.....	12
3.1 Análisis de Estado de Resultados.....	12
3.2 Verificación de estructura de gastos	14
3.3 Identificación de rubros de mayor impacto en rentabilidad.....	17
CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN DE POLÍTICAS INTERNAS EMITIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN PARA EL PROCESO DE GASTOS OPERACIONALES.....	21
4.1 Análisis de proceso interno de gastos operacionales y sus políticas internas	21
4.2 Identificación de niveles jerárquicos y cupos para aprobación de gastos	30
4.3 Determinación de gastos importantes y su impacto en consecución de objetivos ..	31
CAPÍTULO V: ESTRUCTURACIÓN PLAN DE MEJORA DE CONTROL DE GASTOS OPERACIONALES.....	33
5.1 Identificación áreas de mejora para optimizar proceso de gastos	33
5.2 Determinación impactos con cambio de estructura de control interno de gastos ..	36
5.3 Elaboración propuesta para control interno del proceso de gastos	38
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Cuadro 3.1.- Estado de Resultados Integrales Empresa MARCIMEX S.A.12
Cuadro 3.2: Análisis de Gastos Operacionales15
Cuadro 3.3: Análisis de la cuenta Otros Gastos 201316
Cuadro 3.4: Clasificación Gastos Operacionales18
Cuadro 3.5.-Clasificación Subcuentas Otros Gastos19
Cuadro 3.6: Relación de gastos con ventas y utilidad bruta20
Cuadro 4.1.- Actividades de Control de Niveles Jerárquicos30
Cuadro 4.2.- Análisis cuentas de gastos operacionales y su impacto en objetivos31
Cuadro 4.3.- Impacto en los Objetivos de las cuentas más representativas32
Cuadro 5.1.- Medición de Impacto en Resultados36
Cuadro 5.2: Indicadores de gestión47
Grafico2.1: Organigrama MARCIMEX S.A.9
Grafico 2.2: Organigrama Área Comercial MARCIMEX S.A.9
Grafico 2.3: Objetivos Estratégicos 201310
Gráfico N°4.1- Descripción General del proceso de gastos27
Gráfico 4.2.-Descripción Procedimiento de Solicitud y Respaldo de Gastos28
Gráfico 4.3.- Descripción Procedimiento tipos de Pago29

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ratios Financieros53
Anexo 2: Cuestionario de control interno aplicado al Jefe de Minoreo de Marcimex S.A.54
Anexo 3: Resultado del Cuestionario de Control interno especifico aplicado al Jefe de Minoreo de Marcimex S.A.55
Anexo 4: Estructura del Control Interno Modelo Estándar56

INTRODUCCIÓN

La exigencia de expansión en las empresas para alcanzar mayor cupo de mercado hace que su estructura experimente innovación constante, requiriendo adecuarse a nuevos procesos, de ahí que se hace primordial establecer sistemas enfocados a medición, detección, control y mejora de procedimientos.

El estudio propuesto tiene la finalidad de ser implementado en el área comercial de Marcimex S.A, empresa comercializadora de electrodomésticos, enfocada al crecimiento sostenido con estructuras apropiadas, dispuesta a detectar factores que permitan optimizar recursos a fin de lograr un mayor capital de trabajo para ejecutar nuevas inversiones.

Una empresa comercial en crecimiento compromete recursos presentes a un futuro incierto, apoyado en herramientas de control que siendo buenas, aparentemente, pueden ser insuficientes con estructuras más grandes y diversificadas, por lo que es necesario emplear análisis de procesos, que permitan a los directivos decidir que oportunidades presentes y futuras desean alcanzar.

Por lo cual proponemos como solución a los factores críticos localizados, el implementar un plan de control interno para el proceso de gastos operacionales, considerando que al promover su eficiencia se apoya directamente a la generación de la utilidad de forma directa.

A fin de que la propuesta para control de gastos en el área comercial de Marcimex S.A. sea lograda con éxito se han planteado objetivos como diagnosticar la situación actual de la empresa en estudio en la gestión de gastos operacionales, que nos permitirán conocer la relación de objetivos y estrategias que mantienen con la gestión de los gastos; analizar el estado de resultados de la unidad de negocio para determinar la composición de ingresos y gastos; se seguirá con la evaluación de políticas internas del proceso de gastos a fin de identificar las áreas involucradas, controles actuales, y finalmente estructurar un

plan de mejora de control de gastos operacionales que permita potencializar sus recursos, maximizar oportunidades y minimizar pérdidas.

El implementar las mejoras en empresas comercializadoras de electrodomésticos, busca beneficiar a sus directivos con una herramienta útil para el control de gastos operacionales y la detección de áreas de mejora o necesidades no cubiertas, contribuyendo así a la sostenibilidad de una ventaja competitiva.

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1 Estado del Arte

En el mundo empresarial, la dinámica del mercado y su ambiente cada vez más competitivo ha exigido a las organizaciones emplear modelos de negocio basados en innovación, ya que se ha convertido en el único camino para cambiar la manera tradicional de hacer negocios y optimizar procesos (Arellano, 2014).

Montes, G (2014), confirma:

Una estrategia competitiva basada en: innovación, flexibilidad, orientación al cliente, productividad, gestión de costes, desarrollo del aprendizaje y de las habilidades proporciona, muy probablemente, una rentabilidad sostenida, favoreciendo la creación de valor haciendo la mejora continua tanto un fin como un medio.

En consecuencia, áreas como Contabilidad encargada de recolección, clasificación, resumen y comunicación de la situación financiera; así como Auditoría creada para la determinación de fiabilidad de información y cumplimiento de normativas, han tenido que evolucionar simultáneamente a la dinámica del mercado (Madariaga, J. 2004). Es por eso que su vinculación ha pasado de ser únicamente el registro y diagnóstico de una cuenta o estado financiero, a ser un instrumento de control y toma de decisiones de gerencia, directivos o proveedores, para la consecución de objetivos organizacionales (De la Peña, A. 2007).

Considerando que el éxito de una empresa conlleva su mejoramiento continuo es preciso emplear un control adecuado para mejorar la eficacia de procesos, sin embargo, es necesario también recalcar que existen factores internos y externos que influyen en todos los procesos, de ahí que despierta el interés de analizar las áreas más críticas y urgentes, que representan amenazas para alcanzar el éxito deseado.

En la actualidad, la empresa Marcimex S.A. tiene como actividad principal la distribución de electrodomésticos, presentando un crecimiento significativo a nivel nacional en donde su participación incremento del 8% al 10% del mercado. Su crecimiento se refleja en mayor número de puntos de ventas implicando también incremento de sus gastos operacionales, que al no mantener un control adecuado y eficiente, puede limitar su capital de trabajo para nuevas inversiones. Bajo esta premisa y con el objetivo de potencializar sus procesos, se percibe la necesidad de realizar un estudio del proceso de gastos que considera identificación, análisis y evaluación, para establecer un tratamiento oportuno.

El Comité COSO, en su documento “Guía para la supervisión de Sistemas de control Interno” (2006), describe aspectos fundamentales de una adecuada supervisión para fortalecer los negocios con eficiencia, efectividad y calidad de control interno, adoptando un proceso que comprende cinco componentes relacionados entre sí y de igual importancia. Cuatro de ellos se refieren al diseño y operación del sistema de control interno: el entorno de control, la evaluación de los riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, el quinto es el de superación.

- El ambiente de control establece el tono general del control en la organización. Es el fundamento principal de todos los controles internos
- Evaluación del riesgo.- Identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados.
- Actividades de control.-Políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades que le han sido encomendadas.
- Información y comunicación.- Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades y los mecanismos de comunicación en la organización.

El quinto es el de monitoreo:

- Monitoreo.- es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el tiempo. Por lo tanto los resultados de la supervisión podrán confirmar las expectativas existentes con respecto a la efectividad del control interno, o señalar las deficiencias identificadas para sus posibles acciones correctivas.

Cada uno de los cinco componentes de control interno presentados en el Informe COSO es importante para la consecución de los objetivos de la organización. No obstante, el hecho de que deban estar presentes todos los componentes no significa que todos tengan que funcionar a la perfección. Teniendo esto en cuenta, la supervisión no busca sacar conclusiones sobre la efectividad de cada componente de control interno que opere de forma aislada.

Además, describe que el control interno es un proceso efectuado por directivos y personal a cargo, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de los objetivos de forma eficaz y con eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con la legislación y demás normas aplicables.

La expresión positiva desde arriba con respecto al control interno y la importancia de la supervisión implican también comunicar expectativas. El personal responsable de las áreas clave de operaciones debe comprender que la dirección espera que ellos conozcan los riesgos dentro del área bajo su responsabilidad y el impacto probable que puede materializarse afectando el cumplimiento de los objetivos organizativos y, prevé la supervisión de los controles diseñados para gestionar o mitigar estos riesgos.

Los controles claves podrían incluir aquellos que representen los aspectos que pudieran fallar con mayor probabilidad con respecto a los riesgos significativos, otros porque su funcionamiento posibilita la prevención de otros fallos de control, o detectarlos y corregirlos antes de que puedan convertirse en materiales para la organización. Un ejemplo de esto sería la triple comprobación entre orden de compra, documento de

recepción y la factura, que podría detectar ciertos fallos de control que ocurriesen en las fases iniciales de los procesos relacionados con compras, recepción y cuentas por pagar.

En conclusión, se considera primordial el desarrollar planes de control interno basados en análisis e investigación que conserve un proceso esquematizado e integral mediante herramientas útiles de gestión, aportando así a la minimización de desperdicios de recursos, reducir potenciales problemas de solvencia y liquidez, mejorar el flujo de caja, fortalecer la continuidad de las operaciones.

CAPÍTULO II: REALIZAR DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Generalidades de la Empresa

MARCIMEX S.A. opera como una comercializadora de electrodomésticos, electrónicos de entretenimiento, amueblados para el hogar, dispositivos móviles, vehículos de transporte pequeños y servicios de garantía asociados con presencia en Ecuador. La compañía fundada por la familia Jaramillo Crespo en Cuenca en el año 1949 inició como una empresa exportadora de sombreros, en el año 1961 deciden incursionar con la línea de materiales de construcción y desde el año 1991 se modificó el propósito comercial de la empresa pasando a ser un comercializador de electrodomésticos.

Actualmente la empresa cuenta con 90 sucursales a nivel nacional, compite en la industria de venta al detalle de bienes de consumo a través de crédito con un enfoque en las personas con necesidad de crédito fácilmente accesible.

Las marcas con mayor participación de ventas son LG, Indurama, Sony, Global, Marcitech, Samsung, Claro, Mabe, Directv, Shineray, Movistar, Durex, Thunder, Panasonic. Como competencia directa se encuentran cadenas como Artefacta, Ganga, Comandato, Créditos Económicos.

La empresa comercializadora tiene un número de 1000 empleados aproximadamente, 20% conformando el equipo administrativo operando desde la ciudad de Cuenca y el 80% trabajando como equipo de ventas y cobranzas desde sucursales o agencias.

2.2 Misión

Ayudar a la sociedad ecuatoriana con necesidades de adquisición de productos y servicios domésticos de calidad a través del ofrecimiento de un crédito directo competitivo, haciéndoles vivir a los clientes una experiencia única con el apoyo de un personal constantemente capacitado y comprometido con la excelencia y con nuestros valores. De esta manera, generar bienestar y desarrollo a la sociedad y rentabilidad a nuestros accionistas.

2.3 Visión

Ofrecer propuestas de valor fundamentadas en la fidelización de clientes y la disponibilidad de productos y servicios para que a través de una operación eficiente y mejora continua se logre un alcance Latinoamericano de la marca.

2.4 Oferta de Valor

En relación al cliente:

Relación Personalizada con el cliente de cercanía y confianza a largo plazo en la compra de soluciones para el hogar con priorización al crédito, generando satisfacción y contribuyendo en la formación de su patrimonio. “Marcimex Piensa en Ti”

En el funcionario esta:

Fortalecer los procesos y oportunidades de mejoras que nos permita una relación personalizada de cercanía y confianza con nuestros clientes a largo plazo enfocándonos en la satisfacción, recompra y referencia. Contamos Contigo.

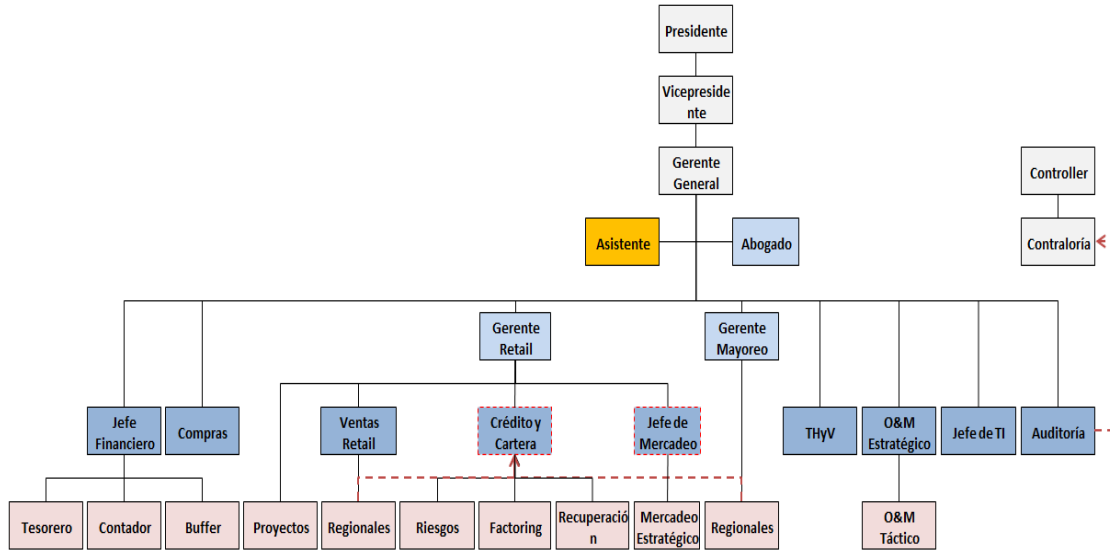
2.5 Estructura de la Organización

Marcimex S.A. cuenta con una estructura funcional, como se encuentra detallado en el Grafico 2.1, con un área de compras que se encarga de las importaciones y compras a proveedores locales; minoreo que se encarga de la administración de las tiendas y venta al detalle de los productos; financiero que se encarga del control financiero, flujos de efectivo, y decisiones financieras que haga la compañía; auditoria, que se encarga de velar por el cumplimiento de las normas; cartera y cobranza que se encarga de la recuperación de los créditos colocados por el área de minoreo; procesos que estable una estandarización en la forma en que se realizan las actividades del día a día; y recursos humanos que tiene a su cargo la contratación, capacitación y formación del personal.

El Grafico 2.2 detalla el organigrama del negocio de minoreo, dirigida por el Jefe de Ventas, se apoya por área administrativa y como supervisión a agencias a través de jefes

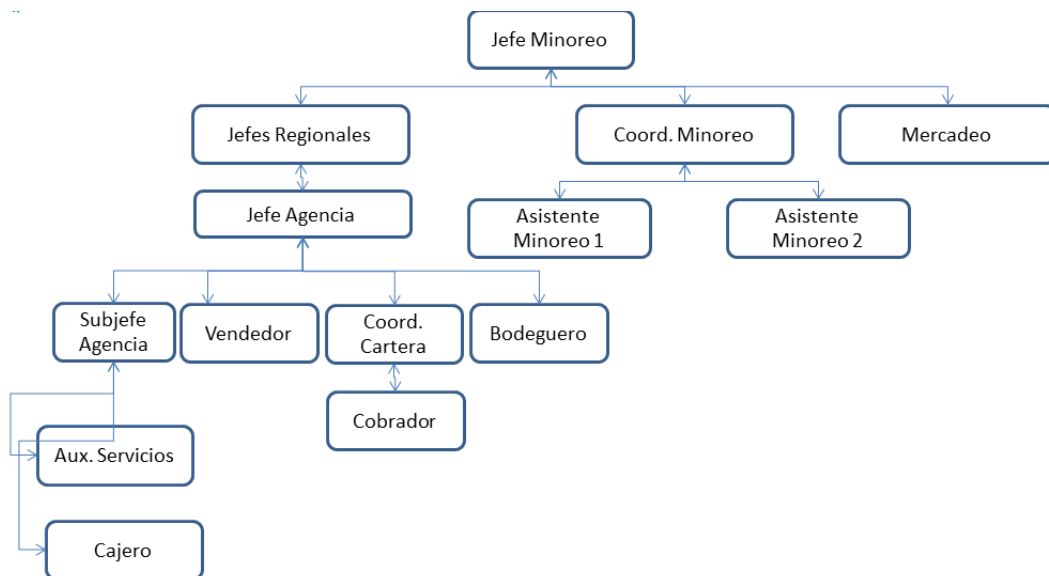
regionales, en adición se observa que cada agencia mantiene una estructura propia para operar.

Grafico2.1: Organigrama MARCIMEX S.A.



Fuente: Archivo Digital del Departamento Organización y métodos, MARCIMEX S.A. (Actualizado a 2013)

Grafico 2.2: Organigrama Área Comercial MARCIMEX S.A.



Fuente: Archivo Digital del Departamento Organización y métodos, MARCIMEX S.A. (Actualizado a 2013)

2.6 Objetivos e indicadores estratégicos en relación con los gastos operacionales

En el año 2013 Marcimex S.A espera tener un crecimiento acelerado y se ha propuesto la meta de crecer en las ciudades pequeñas pero con movimientos económicos importantes y concentración de sus clientes meta hasta lograr tener un total de 90 agencias en el territorio ecuatoriano.

Actualmente los directivos comerciales de la empresa en estudio cuentan con los siguientes indicadores que permiten enmarcar los objetivos y utilizarlos como herramientas de seguimiento, en relación a la gestión de gastos se ha podido constatar que forma parte de los indicadores de gestión lo que indica que sus rubros son importantes, planificados y forman parte de un seguimiento periódico.

Gráfico 2.3: Objetivos Estratégicos 2013



Fuente: Archivo Digital del Departamento minoreo MARCIMEX S.A. (Actualizado a 2013)

Se considera que los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Al conocer la información general de la empresa se puede rescatar que es una empresa enfocada al área comercial con alta trayectoria la misma que ha logrado crecimiento y posicionamiento gracias a su expansión en sucursales, apuesta en nuevas líneas, estructuras adaptables a cambios, alianza con empresas relacionadas (InduGlob, Serviandina). Es preciso también señalar que sus principios, macro políticas y objetivos organizacionales se enmarcan en obtener resultados de empresa relacionando directamente con la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO III: ANALIZAR EL ESTADO DE RESULTADOS Y SU ESTRUCTURA PARA DETERMINAR LOS RUBROS MÁS IMPORTANTES DE LOS GASTOS OPERACIONALES

3.1 Análisis de Estado de Resultados

Cuadro 3.1.- Estado de Resultados Integrales Empresa MarcimexS.A.

MARCIMEX S.A.				
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES				
31 DE DICIEMBRE E DEL 2013				
(Expresados en dólares estadounidenses)			<i>Análisis Horizontal / Vertical</i>	
	Diciembre 2013	<u>Tendencia vs año anterior</u>	<u>Ratios Financieros</u>	
Ventas netas	\$ 80,295,350.28	18%		
Costo de ventas	\$ 59,076,727.64	19%		
Utilidad bruta en ventas	21,218,622.65	-14%	UB/VTAS=	26%
Gastos de ventas	(15,868,935.39)	15%		
Ingreso por recuperación de Coop Publicitarios	-			
Gastos de administración	(3,967,233.85)	20%	GTO TOTAL / VTAS=	25%
Utilidad operacional	1,382,453.41	15%	UO / VTAS=	2%
Otros ingresos (egresos):				
Intereses pagados	(2,930,780.29)	18%		
Intereses ganados	2,834,425.87	18%		
Ingresos por cumplimientos marcas	2,632,314.10	-33%		
Utilidad Venta de activo fijo				
Perdida activos disp Venta				
Varios, netos	187,837.56	34%		
Utilidad antes de participación de los trabajadores e impuesto a la renta	4,106,250.65	3%	UART/VTAS	5%
Participación de trabajadores	615,937.60	3%		
Impuesto a la renta	1,026,562.66	3%		
Resultado integral del período	2,463,750.39	3%		

Fuente: Documento Digital del Dpto. de Contabilidad de MARCIMEX S.A. (Año 2013)

En base al estado de resultados se puede observar que en el año análisis la empresa tiene resultados positivos muy importantes y ha alcanzado una utilidad neta mayor al año anterior sin embargo este crecimiento pudo haber sido mayor, ya que aunque existe un incremento muy significativo en ventas. Los gastos fueron superiores lo que limita el alcanzar mejores beneficios.

Para identificar niveles de eficiencia hemos considerado analizar la información mediante ratios relacionados con los gastos operacionales.

Del cuadro (Anexo 1) vamos a tomar en cuenta solo 4 ratios que nos sirven para el análisis que estamos realizando en la empresa.

El margen de Utilidad Bruta

$$\%MG\ UB = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$$

Este ratio nos indica el beneficio de la empresa con respecto a sus ventas. Nos permite conocer el rendimiento antes de deducir los gastos de operación, por cada dólar de venta neta, indica cuanto queda de cada dólar vendido, para cubrir los gastos operacionales. La utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas es del 26%, esto nos indica que la gestión de ventas ha sido eficaz pero no ha cumplido la meta propuesta por la empresa, que fue de 30% presentando una desviación en 4%.

Impacto de los gastos administrativos y de ventas

$$\text{Impacto Gtos Totales} = \text{Gto Total} / \text{VTAS}$$

Este ratio mide la relación entre los gastos administrativos y de ventas incurridas en las actividades de operación de la empresa y las ventas obtenidas durante el periodo que se generó el gasto. Como podemos darnos cuenta en el Estado de Resultados Integrales tenemos el 25%, sin embargo si la empresa hubiera mantenido el volumen gastos su ratio hubiera sido de 21%, siendo esta la situación óptima y deseable, lo que significa que este ratio tiene una desviación de 4%, lo que representa una oportunidad de mejora.

Margen Operacional

$$\text{Margen Operacional} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$$

Este es uno de los indicadores de mayor relevancia, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento. También nos permite medir los resultados de la empresa teniendo en cuenta los costos y gastos relacionados con la actividad productiva. El 2% nos da a entender que la empresa es rentable, obteniendo la misma relación que el año anterior, cumpliendo con el esperado.

Margen de utilidad antes de impuestos

$$\text{Margen de utilidad antes de impuestos} = \text{UAI} / \text{VENTAS}$$

La empresa está ganando el 5% antes de aplicar los cargos por concepto de impuestos sobre la renta, en la banca se encuentra actualmente en un aproximado del 7%, se considera que este resultado se da por un gasto adicional o inversión en estructura tanto de personal como en puntos de venta, que se espera recuperar en lo que dure su etapa de maduración.

3.2 Verificación de estructura de gastos

En el siguiente cuadro se encuentran los gastos operativos que eroga la empresa Marcimex S.A, en el mismo que se puede observar la tendencia frente al año anterior, y la participación que tiene cada uno de los rubros en el total.

Cuadro 3.2: Análisis de Gastos Operacionales

ANÁLISIS GASTOS OPERACIONALES						
	Resultados		Participación del Gto Operacional		Incremento vs año anterior	
	Año Anterior	Año 2013	Año Anterior	Real 2013	↑%	↑\$
SUELDOS Y COMPLEMENTOS	9,746,606	\$ 11,175,134.95	57%	56%	15%	\$ 1,428,528.58
MATERIALES Y UT. DE OFICINA	503,780	\$ 437,177.69	3%	2%	-13%	\$ (66,602.70)
HONORARIOS PROFESIONALES	31,757	\$ 14,200.20	0%	0%	-55%	\$ (17,556.36)
AGUA, LUZ Y TELÉFONO	647,787	\$ 683,398.29	4%	3%	5%	\$ 35,611.09
MANTEN VEHI Y COMBUST	2,012	\$ 1,355.03	0%	0%	-33%	\$ (657.28)
FLETES	938,654	\$ 1,029,822.15	6%	5%	10%	\$ 91,168.44
ARRIENDOS	2,116,576	\$ 2,276,097.17	12%	11%	8%	\$ 159,521.57
GASTOS DE VIAJE VENTAS	45,617	\$ 22,465.38	0%	0%	-51%	\$ (23,151.71)
PUBLICIDAD	864,788	\$ 1,520,631.49	5%	8%	76%	\$ 655,843.82
COMISION TARJETA CRÉDITO	336,470	\$ 282,234.77	2%	1%	-16%	\$ (54,234.74)
PROVISIÓN INCOBRABILIDAD	576,943	\$ 748,276.68	3%	4%	30%	\$ 171,333.23
<i>OTROS GASTOS</i>	<i>1,198,220</i>	<i>\$ 1,645,375.44</i>	<i>7%</i>	<i>8%</i>	<i>37%</i>	<i>\$ 447,155.03</i>
GASTOS OPERATIVOS	\$ 17,009,210.27	\$ 19,836,169.24	100%	100%	17%	\$ 2,826,958.97

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Fuente: Información levantada del Dpto. Financiero MARCIMEX S.A (Años 2012-2013)

De acuerdo a los rubros que componen los gastos operativos, se puede verificar que existe una mayor participación de gastos como sueldos, arriendos y otros gastos, así mismo los que mayor incremento han tenido están Publicidad, Otros Gastos y Provisión de Incobrabilidad, los mismos que han incrementado en mayor porcentaje que el incremento en ventas que fue del 15%.

Basados en la justificación indicada por el departamento financiero se considera que la mayor participación de gastos en sueldos se debe a comisiones variables del equipo de ventas y cartera, arriendos por incrementos de acuerdo a contratos subordinados a tasa de inflación y por incremento de locales en arriendo, los fuertes incrementos como publicidad se debe a una implementación de publicidad en televisión y Provisión de Incobrabilidad por la relación directa con ventas colocadas a crédito.

En cuanto a la cuenta Otros gastos, por su importancia en la estructura de gastos hemos considerado necesario identificar los rubros que la componen:

Cuadro 3.3: Análisis de la cuenta Otros Gastos 2013

Subcuentas	Descripción	COMPOSICIÓN CTA OTROS GTOS	
		Gtos Año 13	% En Otros Gastos
MANTENIMIENTO LOCALES	Gtos por Adecuación/Mantenimiento Físico de Agencias	\$ 288,325.62	18%
GRAVÁMENES	Impuestos- Predios- Permisos Municipales	\$ 262,151.95	16%
SEGUROS	Seguro de Mercadería	\$ 175,268.42	11%
SERV. CONSULTORÍA Y OTROS	Consultas en el Buro de Crédito para Vtas a Crédito	\$ 129,348.64	8%
MANTENIMIENTO EQ COMPUTACIÓN	Gtos por Arreglos de Computadores / Impresoras	\$ 128,629.56	8%
GASTOS VARIOS	Alimentación / TV por Cable / Implementos para Cobradores	\$ 101,856.53	6%
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	Servicio de Seguridad y Monitoreo	\$ 93,736.42	6%
REPARACIÓN MERCADERÍA GEX	Reparación de Mercadería Garantía Extendida	\$ 90,534.65	6%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y EQ. OFICINA	Gtos por Mobiliario y su mantenimiento	\$ 64,909.77	4%
GASTOS LEGALES	Pagos a Registro Mercantil para Venta de Motos	\$ 62,017.21	4%
GASTOS NO DEDUCIBLES	Multas	\$ 59,029.55	4%
BAJA DE INVENTARIOS	Inventario en Cuarentena / sin servir para venta	\$ 53,663.43	3%
REPARACION MERCADERÍA	Reparación de Mercadería Garantía Marca	\$ 53,463.89	3%
CORRESPONDENCIA	Valija agencias-matriz	\$ 46,257.83	3%
LABOR. ARTÍCULOS LIMPIEZA	Útiles de Limpieza	\$ 31,968.43	2%
CAPACITACIÓN PERSONAL	Capacitación al Funcionario	\$ 3,977.62	0%
SERVICIOS LOGÍSTICA	Servicio Puntual de Empresa de Logística	\$ 235.91	0%
Total OTROS GASTOS		\$ 1,645,375.44	100%

Subcuentas	Descripción	Gtos Año 13	Gtos Año 12	Variación
				↑↓\$
MANTENIMIENTO LOCALES	Gtos por Adecuación/Mantenimiento Físico de Agencias	\$ 288,325.62	\$ 182,841.49	\$ 105,484.13
GRAVÁMENES	Impuestos- Predios- Permisos Municipales	\$ 262,151.95	\$ 75,025.38	\$ 187,126.57
SEGUROS	Seguro de Mercadería	\$ 175,268.42	\$ 173,515.36	\$ 1,753.06
SERV. CONSULTORÍA Y OTROS	Consultas en el Buro de Crédito para Vtas a Crédito	\$ 129,348.64	\$ 51,930.22	\$ 77,418.42
MANTENIMIENTO EQ COMPUTACIÓN	Gtos por Arreglos de Computadores / Impresoras	\$ 128,629.56	\$ 312,491.58	\$ (183,862.01)
GASTOS VARIOS	Alimentación / TV por Cable / Implementos para Cobradores	\$ 101,856.53	\$ 41,089.59	\$ 60,766.94
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	Servicio de Seguridad y Monitoreo	\$ 93,736.42	\$ 81,074.12	\$ 12,662.31
REPARACIÓN MERCADERÍA GEX	Reparación de Mercadería Garantía Extendida	\$ 90,534.65	\$ 18,977.09	\$ 71,557.56
MANTENIMIENTO MUEBLES Y EQ. OFI	Gtos por Mobiliario y su mantenimiento	\$ 64,909.77	\$ 105,493.49	\$ (40,583.72)
GASTOS LEGALES	Pagos a Registro Mercantil para Venta de Motos	\$ 62,017.21	\$ 2,319.92	\$ 59,697.29
GASTOS NO DEDUCIBLES	Multas	\$ 59,029.55	\$ 26,773.83	\$ 32,255.72
BAJA DE INVENTARIOS	Inventario en Cuarentena / sin servir para venta	\$ 53,663.43	\$ 45,732.02	\$ 7,931.41
REPARACION MERCADERÍA	Reparación de Mercadería Garantía Marca	\$ 53,463.89	\$ 16,583.76	\$ 36,880.13
CORRESPONDENCIA	Valija agencias-matriz	\$ 46,257.83	\$ 18,669.86	\$ 27,587.97
LABOR. ARTÍCULOS LIMPIEZA	Útiles de Limpieza	\$ 31,968.43	\$ 16,176.27	\$ 15,792.16
CAPACITACIÓN PERSONAL	Capacitación al Funcionario	\$ 3,977.62	\$ 29,181.55	\$ (25,203.92)
SERVICIOS LOGÍSTICA	Servicio Puntual de Empresa de Logística	\$ 235.91	\$ 344.89	\$ (108.98)
Total OTROS GASTOS		\$ 1,645,375.44	\$ 1,198,220.41	\$ 447,155.03

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Fuente: Información levantada del Dpto. Financiero MARCIMEX S.A (Años 2012-2013)

Entre los gastos más relevantes se puede mencionar mantenimiento de locales, gravámenes y seguros, según información del departamento financiero se debe al incremento de aproximadamente 20 agencias que se adecuaron en el 2013, cabe recalcar que los incrementos son significativos por lo sería conveniente que dichas subcuentas con mayor volumen no sean incluidas en esta cuenta general.

3.3 Identificación de rubros de mayor impacto en rentabilidad

Para determinar el impacto en la rentabilidad en una empresa comercial consideramos de suma importancia clasificar los gastos de acuerdo a la relación con el nivel de ventas, para de esta manera en lo posterior determinar alternativas que permitan aumentar beneficios.

Como gastos fijos o administrativos se considera a gastos fijos tal como arriendo, sueldo de oficinistas y gravámenes; la buena determinación de los gastos fijos o administrativos muestra su influencia en las utilidades de una empresa, pues bien, aunque es arriesgado aumentar los gastos fijos en una empresa, es posible al mismo tiempo, a partir de un buen nivel de ventas, ampliar la capacidad de la empresa, y así obtener más ventas sobre las cuales hacer una asignación. En cuanto a la determinación de gastos variables o de ventas usualmente comprenden todos los costos asociados o vinculados con las ventas de la compañía, esto incluye salarios del personal de ventas y de ejecutivos, publicidad y gastos de viaje. En tiempos difíciles, o en un período de crecimiento de ventas lento, una compañía puede cortar gastos de publicidad para ahorrar dinero o despedir a personal de ventas improductivas. Los gastos de ventas o variables permitirán concentrar el trabajo de control sobre los elementos variables, programación y el control presupuestario, facilitara el proceso de separar los gastos controlables y los no controlables. Además es importante realizar un análisis de la productividad de cada uno de los empleados, así mismo de las ventas y la rentabilidad que implican, esto nos dará una pauta clara de cuál es el porcentaje de improductividad

Según lo mencionado a continuación se puede observar en el siguiente cuadro los gastos se concentran en rubros fijos además su composición frente al año anterior ha incrementado registros en gasto fijo de 53% a 55%. Sin embargo consideramos que no es importante si el gasto aumenta para un mayor ingreso, no debe ser proporcional, la buena gestión se refleja en mayores resultados por volúmenes y eficiencia en el control de los gastos, es decir puedo pagar a un empleado por concepto de comisiones un sueldo muy elevado, el cual se compensa con los ingresos fácilmente, esta política comercial a veces no se entiende y prefieren pagar sueldos bajos, comisiones bajas, no hay mayor incentivo y al empleado le da igual, hacer un esfuerzo adicional o no, no hay compensación, esto de la mano con un buen clima laboral, buen trato, etc.

Cuadro 3.4: Clasificación Gastos Operacionales

ANÁLISIS GASTOS OPERACIONALES				
	Clasificación Año Anterior		Clasificación 2013	
	Gasto Fijo	Gasto Variable	Gasto Fijo	Gasto Variable
SUELDOS Y COMPLEMENTOS	\$ 4,873,303.19	\$ 4,873,303.19	\$ 6,146,324.22	\$ 5,028,810.73
MATERIALES Y UT. DE OFICINA	\$ 503,780.39		\$ 437,177.69	
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 31,756.56		\$ 14,200.20	
AGUA, LUZ Y TELÉFONO	\$ 647,787.20		\$ 683,398.29	
MANTEN VEHI Y COMBUST	\$ 2,012.31		\$ 1,355.03	
FLETES		\$ 938,653.71		\$ 1,029,822.15
ARRIENDOS	\$ 2,116,575.60		\$ 2,276,097.17	
GASTOS DE VIAJE VENTAS		\$ 45,617.09		\$ 22,465.38
PUBLICIDAD		\$ 864,787.67		\$ 1,520,631.49
COMISION TARJETA CRÉDITO		\$ 336,469.51		\$ 282,234.77
PROVISIÓN INCOBRABILIDAD		\$ 576,943.45		\$ 748,276.68
<i>OTROS GASTOS</i>	\$ 838,754.29	\$ 359,466.12	\$ 1,283,392.84	\$ 361,982.60
GASTOS OPERATIVOS	\$ 9,013,969.53	\$ 7,995,240.74	\$ 10,841,945.45	\$ 8,994,223.79
	53%	47%	55%	45%
	Crecimiento vs Año anterior		20%	12%
			\$ 1,827,975.91	\$ 998,983.05

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Fuente: Información levantada del Dpto. Financiero MARCIMEX S.A (Años 2012-2013)

Cuadro 3.5.-Clasificación Subcuentas Otros Gastos

Subcuentas	Descripción	RELACIÓN CON VENTAS			
		Gto Fijo	Gto Variable	Gto Fijo	Gto Variable
MANTENIMIENTO LOCALES	Gtos por Adecuación/Mantenimiento Físico de Agencias	\$ 288,325.62		100%	0%
GRAVÁMENES	Impuestos- Predios- Permisos Municipales	\$ 262,151.95		100%	0%
SEGUROS	Seguro de Mercadería	\$ 175,268.42		100%	0%
SERV. CONSULTORÍA Y OTROS	Consultas en el Buro de Crédito para Vtas a Crédito	\$ 129,348.64		100%	0%
MANTENIMIENTO EQ COMPUTACIÓN	Gtos por Arreglos de Computadores / Impresoras	\$ 128,629.56		100%	0%
GASTOS VARIOS	Alimentación / TV por Cable / Implementos para Cobradores		\$ 101,856.53	0%	100%
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	Servicio de Seguridad y Monitoreo	\$ 93,736.42		100%	0%
REPARACIÓN MERCADERÍA GEX	Reparación de Mercadería Garantía Extendida		\$ 90,534.65	0%	100%
MANTENIM. MUEBLES Y EQ. OFICINA	Gtos por Mobiliario y su mantenimiento	\$ 64,909.77		100%	0%
GASTOS LEGALES	Pagos a Registro Mercantil para Venta de Motos		\$ 62,017.21	0%	100%
GASTOS NO DEDUCIBLES	Multas	\$ 59,029.55		100%	0%
BAJA DE INVENTARIOS	Inventario en Cuarentena / sin servir para venta		\$ 53,663.43	0%	100%
REPARACION MERCADERÍA	Reparación de Mercadería Garantía Marca		\$ 53,463.89	0%	100%
CORRESPONDENCIA	Valija agencias-matriz	\$ 46,257.83		100%	0%
LABOR. ARTÍCULOS LIMPIEZA	Útiles de Limpieza	\$ 31,968.43		100%	0%
CAPACITACIÓN PERSONAL	Capacitación al Funcionario	\$ 3,977.62		100%	0%
SERVICIOS LOGÍSTICA	Servicio Puntual de Empresa de Logística	\$ 235.91		100%	0%
Total OTROS GASTOS		\$ 1,283,839.73	\$ 361,535.71	78%	22%

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Fuente: Información levantada del Dpto. Financiero MARCIMEX S.A (Años 2012-2013)

Además de la clasificación se ha realizado el cálculo del impacto de los gastos en los resultados de ventas y generación de utilidad bruta:

Cuadro 3.6: Relación de gastos con ventas y utilidad bruta

CUENTAS	RESULTADOS GASTOS		RELACIÓN CON VENTA		RELACIÓN CON UTILIDAD BRUTA	
	Año Anterior	Año 2013	GTO / VTA		GTO/UB	
			Año Anterior	Año 2013	Año Anterior	Año 2013
SUELDOS Y COMPLEMENTOS	9,746,606	\$ 11,175,134.95	14%	14%	53%	53%
MATERIALES Y UT. DE OFICINA	503,780	\$ 437,177.69	1%	1%	3%	2%
HONORARIOS PROFESIONALES	31,757	\$ 14,200.20	0%	0%	0%	0%
AGUA, LUZ Y TELÉFONO	647,787	\$ 683,398.29	1%	1%	4%	3%
MANTEN. VEHI. Y COMBUST.	2,012	\$ 1,355.03	0%	0%	0%	0%
FLETES	938,654	\$ 1,029,822.15	1%	1%	5%	5%
ARRIENDOS	2,116,576	\$ 2,276,097.17	3%	3%	12%	11%
GASTOS DE VIAJE VENTAS	45,617	\$ 22,465.38	0%	0%	0%	0%
PUBLICIDAD	864,788	\$ 1,520,631.49	1%	2%	5%	7%
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	336,470	\$ 282,234.77	0%	0%	2%	1%
PROVISIÓN INCOBRABILIDAD	576,943	\$ 748,276.68	1%	1%	3%	4%
OTROS GASTOS	1,198,220	\$ 1,645,375.44	2%	2%	7%	8%
GASTOS OPERATIVOS	\$ 17,009,210.27	\$ 19,836,169.24	25%	25%	93%	93%
VENTAS	\$ 68,000,000.00	\$ 80,295,350.28				
UTILIDAD BRUTA	\$ 18,300,000.00	\$ 21,218,622.65				

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Fuente: Información levantada del Dpto. Financiero MARCIMEX S.A (Años 2012-2013)

En forma general se puede verificar que en esta empresa existen registros de gastos de importantes montos concentrados en gastos fijos y en cuanto a su impacto en resultados es claro verificar su significativa influencia, por lo que es indispensable programas de optimización de recursos, de ahí que se justifica la evaluación de control interno actual para determinar en lo posible puntos de mejora que permita incrementar rentabilidad.

CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN DE POLÍTICAS INTERNAS EMITIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN PARA EL PROCESO DE GASTOS OPERACIONALES

4.1 Análisis de proceso interno de gastos operacionales y sus políticas internas

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

Para efectuar la evaluación dentro del área administrativa, se iniciará con la técnica de investigación llamada cuestionarios aplicada al jefe de ventas minoreo, responsable directo de los resultados del área comercial.

Cuestionario y Resultados

Según Estupiñan, R. (2006), los cuestionarios de Control Interno incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una debilidad en el sistema establecido.

Los cuestionarios de Control Interno considerados como un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve, así también son técnicas empleadas para medir el riesgo al que está expuesta una compañía en cuanto a la eficacia de su control interno. Sirven como fuente de información para los auditores y/o administradores para saber cuáles son los puntos débiles a los cuales se debe enfocar el

trabajo para mejorar los puntos de control que deben aplicarse para asegurar la consecución de los objetivos

En virtud de lo anteriormente mencionado y con el objetivo de conocer más a fondo la naturaleza del negocio de la empresa se ha realizado un cuestionario con preguntas a nivel general (Anexo 1) basándonos en los componentes que conforman el sistema de control interno emitido por COSO, que se detalla a continuación:

Ambiente de control

Aspectos positivos

Se ha podido verificar que la empresa cuenta con valores éticos mismos que están reflejados en su código de ética internamente, en la cual las relaciones de empleadores para con los trabajadores se basan en la honestidad y equidad, detectando la presión que se genera para con el cumplimiento de las actividades de la entidad. La estructura organizacional está bien constituida, integra y cumple con la labor de no irse contra del código de ética, la gestión de capital humano existen sanciones respectivas, concursos de puestos internamente, plan de incentivos al personal, indagación de políticas, visión, misión al personal.

Aspectos negativos

No se cuenta con un programa de capacitaciones contantes, en lo que respecta a la responsabilidad, transparencia y procesos de los empleados en la empresa.

Establecimiento de Objetivos

Aspectos positivos

Mediante gerencia se han fijado los objetivos y se han establecido estrategias de cumplimiento de los mismos, el departamento de gastos cuenta con objetivos específicos existiendo una relación directa con los procesos de la empresa.

Aspecto Negativo

La comunicación para el cumplimiento de los objetivos se realiza en forma masiva para todos los departamentos en general, motivo por el cual el personal no toma importancia al momento de aplicarlos.

Identificación de eventos

Aspectos positivos

El departamento de gastos cuenta con el apoyo de Gerencia, para identificar los rubros más importantes mediante la metodología utilizada y con el propósito de disminuirlos para que no puedan afectar el logro de los objetivos de la empresa.

Aspectos negativos

No se cuenta con un personal capacitado en el área de gastos en las distintas agencias, ya que se maneja demasiada documentación en la matriz y los procesos se vuelven ineficientes.

Actividades de control

Aspectos positivos

En las actividades de control existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por los jefes de los diferentes departamentos sobre el estudio de los gastos en la empresa, con el objeto de brindar una seguridad razonable para que se puedan alcanzar los objetivos. Como principales actividades de control de apoyo al departamento de gastos se hace el diseño y aplicación de los controles en función de las actividades de control, manuales informativos, sistemas de información, etc., se han implementado actividades de control de los sistemas de información dentro del software para controlar el proceso, estableciendo controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, sus infraestructura

Aspectos negativos

Se determina que gerencia y jefes de departamentos, no implantan mecanismos de control para alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento, no emiten políticas y procedimientos de las actividades de control con un plan estratégico de tecnología de información que guarde relación con los objetivos institucionales.

Información y Comunicación

Aspectos positivos

La empresa tiene políticas, procedimientos, normas de comunicación para poder informar a todo el personal. Los informes que se presentan contiene la información correspondiente para poder tomar las decisiones correctas, siendo estos claros, eficientes y eficaces.

Aspectos negativos

La información se trasmite por mail a todo el personal, siendo este un inconveniente ya que el personal a veces revisa o no sus correos. Se envían reportes de gastos consolidados, sin mandar información correspondiente por agencia.

Supervisión y monitoreo

Aspectos positivos

El gerente junto con los jefes departamentales dispone el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones emitidas durante el análisis. Para mejorar el desarrollo de los procesos involucrados para la reducción de gastos en la empresa.

Aspectos negativos

No se cuenta con una adecuada coordinación entre el personal de la empresa, dificultando las labores encomendadas.

Resultados del cuestionario de control interno aplicado al jefe de minoreo de MARCIMEX S.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos (Anexo 2) de la aplicación de la encuesta aplicada al Jefe de Minoreo podemos decir que el nivel de confianza del subcomponente de gastos operacionales es 64% que es un nivel alto de confianza y la diferencia es el riesgo de control del 36 % calificado es bajo esto nos demuestra que se está cumpliendo con lo establecido en la empresa.

Naturaleza y Funciones

La empresa posee estructura y tareas que intervienen dentro del proceso de administrativo encontrándose áreas como planeación, organización, ejecución, monitoreo y el control.

Al ser una empresa comercial con distribución nacional esta posee un equipo administrativo centralizado en su área matriz y un equipo comercial y cobranzas localizado en cada una de sus agencias, de ahí que las funciones administrativas son realizadas tanto por el personal que tiene el carácter de jefatura, en las tareas de gestión, como por el personal operativo que se dedica a dar soporte al área comercial, por otro lado el equipo de ventas concentrado en la colocación y el equipo de cobranzas en la recuperación.

El proceso tiene como objetivo general maximizar utilidad ahora y en el futuro, para lo cual se basa en generación o colocación de ventas, disponibilidad de inventarios, flujo adecuado de dinero, cancelación de pasivos a su vencimiento, retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio, y en el caso de excedentes la ejecución de inversiones temporales. Los flujos se programan de acuerdo a todos los ingresos receiptados por la empresa, así como los fondos que saldrán por concepto de obligaciones pendientes.

El departamento financiero y área administrativa de minoreo se encargan también de la planificación del trabajo que se ejecutará para llevar a cabo los objetivos de la empresa,

así como de asignar los recursos para todas las áreas de acuerdo a un plan de gastos que cada una presente. La gerencia desarrolla planes anuales en todas las áreas, a través de un planteamiento estratégico que se hace con el propósito de mejorar su efectividad total.

Manuales de Proceso (Normativa)

Una parte importante en la función administrativa son los manuales administrativos que son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y tareas de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos propuestos, considerando además el cumplimiento con las entidades legales y regulatorias.

Estos manuales incluyen normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada. Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, y en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

La empresa Marcimex S.A. cuenta con manual de procesos administrados por el área de Organización y Métodos, dichos manuales se encuentran actualizados en el mismo año de análisis, su medio de difusión se realiza a través de los normalizadores de cada área y se encuentra publicado en el intranet, el mismo al que es posible acceder desde redes informáticas internas.

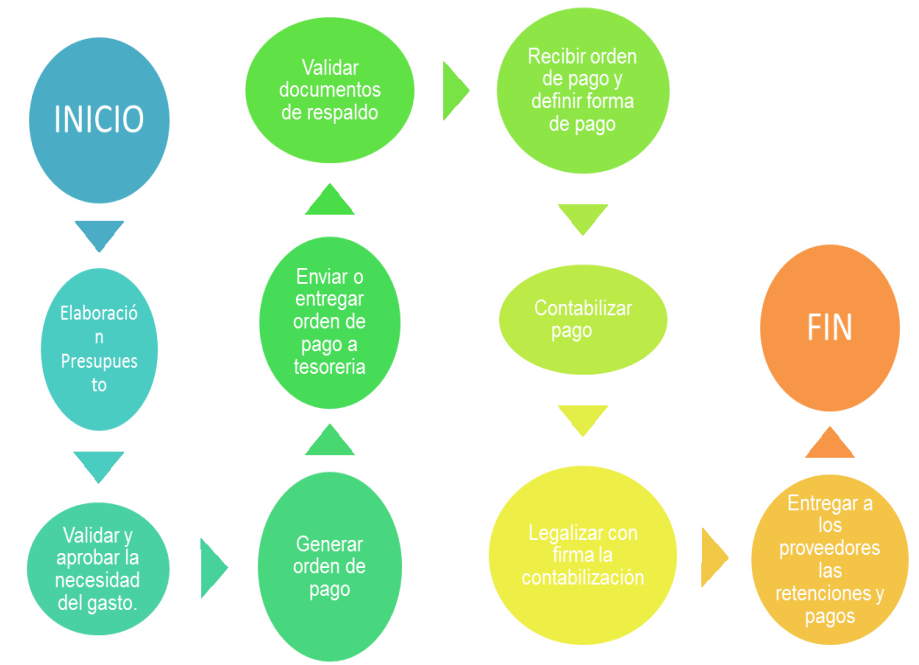
Los manuales de proceso contienen lineamientos, procedimientos e instructivos los mismos que tienen como objetivo ser guía para aplicación práctica, seguimiento y detección de desviaciones.

En lo que se refiere al manejo de gastos se ha verificado que la empresa MARCIMEX.S.A posee lineamientos y procedimientos relacionados como:

- LRO-001.- Lineamiento para Manejo de Fondos Rotativo con el objetivo de agilizar los pagos en efectivo de obligaciones no previsibles, urgentes y de valor reducido
- LRO-002.- Lineamiento para Viáticos Hospedaje y Movilización con propósito de establecer las disposiciones a cumplir por parte de los empleados y organización, para una adecuada gestión, control de viáticos y mejorar el resultado de la empresa
- LRO-003.-Lineamiento para Aprobación de Gastos que permite determinar directrices que contribuya a la optimización de los gastos mejorando los resultados de la empresa.
- PRO-001.- Procedimiento Gestión de Recursos Organizaciones- Sección Pagos a proveedores internos y externos con objetivo de atender de manera oportuna y correcta el pago solicitado por las distintas áreas.

Flujograma del Proceso

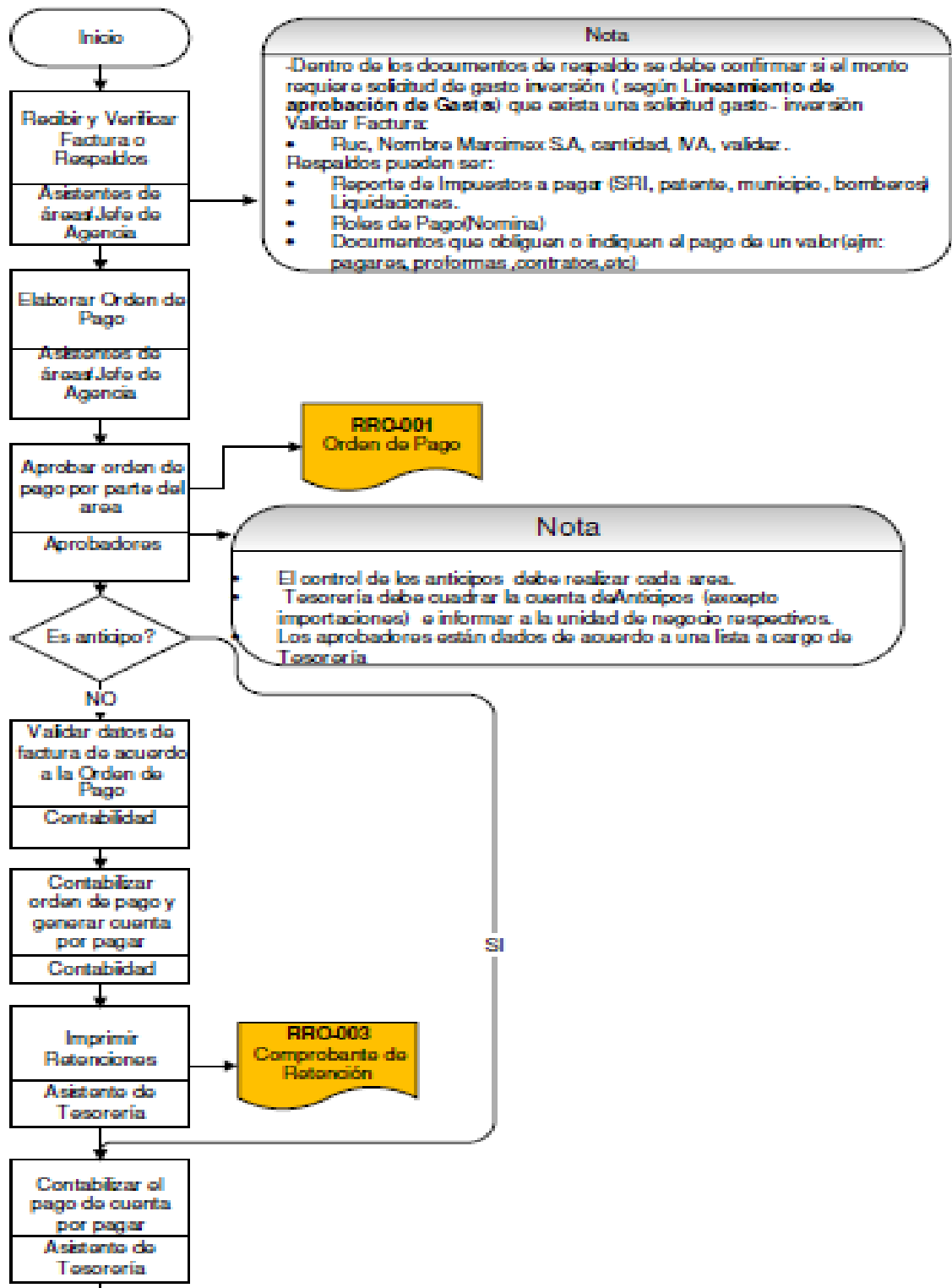
Gráfico N°4.1- Descripción General del proceso de gastos



Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

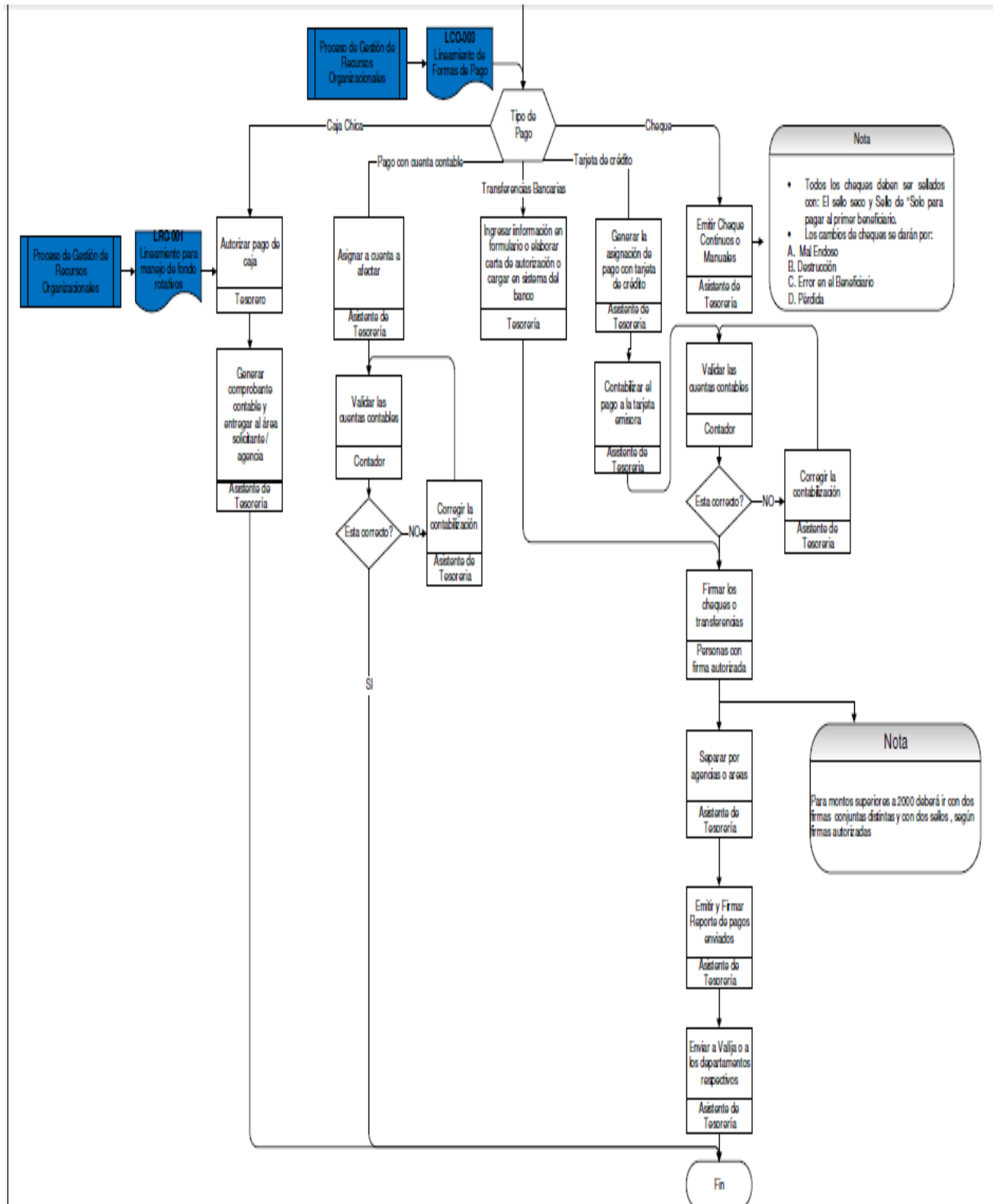
Fuente: Información levantada del proceso de gastos de MARCIMEX S.A

Gráfico 4.2.-Descripción Procedimiento de Solicitud y Respaldo de Gastos



Fuente: Archivo Digital Dpto. de Minoreo MARCIMEX S.A

Gráfico 4.3.- Descripción Procedimiento tipos de Pago



Fuente: Archivo Digital Dpto. de Minoreo MARCIMEX S.A

4.2 Identificación de niveles jerárquicos y cupos para aprobación de gastos

En base a las funciones por cargo y niveles jerárquicos que intervienen en el proceso de gestión de recursos organizacionales, se ha identificado las siguientes actividades de control.

Cuadro 4.1.- Actividades de Control de Niveles Jerárquicos

Proceso	Área	Actividad de control	Quien ejecuta el control	Quien revisa	Quien aprueba	Herramienta de control (registro, reporte, vista, etc)	Frecuencia	Consecuencia al no control	RIESGO
Gestionar las Finanzas	Financiero	Gastos-Inversión (>\$500), Proformas para aprobación, contratos	Jefe Financiero	Jefe de área / Delegado	Jefe de área / Delegado	Proformas, Solicitud Gasto Inversión	En el gasto mayor a \$500	Gastos ineficientes	Incumplimiento de presupuestos - reformulación para cumplir resultados
Gestionar las Finanzas	Financiero	Gastos extra presupuestarios: Debe guardar relacion con incremento de utilidad bruta	Jefe de área / Delegado	Coord. Minoreo	Jefe de área / Delegado	Reporte Microstrategy Gastos, Orden Pago	Cuando exista el gasto	Gastos ineficientes	Incumplimiento de presupuestos - reformulación para cumplir resultados
Gestionar las Finanzas	Financiero	Gastos no deducibles, relacion directa con la naturaleza del negocio	Jefe de área / Delegado	Jefe de área / Delegado	Jefe Financiero	Orden de Pago, Papeleta de Depósito	Cuando exista el gasto	gastos no deducible a los impuestos	Disminución de utilidad neta por incremento de Gastos No Deducibles.
Gestionar las Finanzas	Financiero	Gastos menores a \$500: Gastos sean realizados de manera oportuna, y dentro presupuesto	Jefe de área / Delegado	Coord. Minoreo	Jefe de área / Delegado	Ordenes de Pago	Cuando exista el gasto	Gastos ineficientes	Incumplimiento de presupuestos - reformulación para cumplir resultados
Gestionar las Finanzas	Financiero	Presupuesto: Cumplimiento de Presupuestos	Jefe de área / Delegado	Jefe Financiero / Asistentes Financieros	Gerencia General	Microstrategy, Contabilidad	Cada mes	Desfases importantes de gastos	Fallas en proyecciones o presupuestos ocasionarían brechas vs información real.
Gestionar las Finanzas	Financiero	Pagos: Cumplimiento de pagos	Jefe de área / Delegado	Contabilidad	Tesorería	Ordenes de Pagos, SIC, Facturas	Diario	Incumplimiento con proveedores	Fallas en la provisión del pasivo financiero e generación de intereses
Gestionar las Finanzas	Financiero	Registro Contable: Registro contable correctos	Contadora	Aux. Contabilidad	Contadora	Herramienta del SISTEMA SIC	Cada día	Descuadres contables	Estados Financieros pudiesen sufrir retrasos por un cierre contable fuera de tiempo.
Gestionar las Finanzas	Financiero	Cumplimiento con entes de control: Cumplimiento de normas gubernamentales, tributarias	Contadora	Aux. Contabilidad	Contadora / Jefe Financiero	Contabilidad, Vista	Cada mes	Glosas por parte de las entidades de control	Sanciones SRI
Gestionar las Finanzas	Financiero	Monto de fondo rotativo - gastos: No superiores a \$20 y para gastos emergentes	Custodio-Subjefe de Agencia	Jefe de Agencia/ Jefe de area	Tesorería	Reposición de gastos de fondo rotativo	Diario	Desviación de fondos	Mal manejo del efectivo por una administración inadecuada
Gestionar las Finanzas	Financiero	Revisión válidez de los documentos - fondo rotativo: Cumplir con las disposiciones del SRI	Custodio-Subjefe de Agencia	Jefe de Agencia/ Jefe de area	Tesorería	Reposición de gastos de fondo rotativo	Diario	Disminuir el ingreso de documentos como Gastos No Deducibles.	Incremento de Gastos No Deducibles.
Gestionar las Finanzas	Tesorería	Arqueo de caja chica: Evitar situaciones de riesgo en el manejo del dinero	Jefe de Agencia / Auditor	Tesorería	Tesorería	Reposición de gastos de fondo rotativo	Mensual	Disminuir el ingreso de documentos como Gastos No Deducibles.	Jineteo de Dinero
Gestionar las Finanzas	Tesorería	Viáticos: La correcta utilización de fondos asignados para viajes fuera de la ciudad	Personal que Viaja	Tesorería	Tesorería	Reportes de Rendición de Gastos	Diario	Incremento de Valores no justificados y gastos no deducibles	Gastos Innecesarios / Gtos No deducibles
Gestionar las Finanzas	Tesorería	Revisión de Aprobaciones - Ordenes de Pago: La ejecución correcta del Lineamiento para aprobación de gastos	Jefe de área / Delegado	Contabilidad	Tesorería	Ordenes de Pago / Lineamientos	Diario	Puede darse una incorrecta aplicación del gasto	No producir administración del efectivo las transacciones contables ni reportes.

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Fuente: Información levantada del Dpto. Minoreo MARCIMEX S.A

4.3 Determinación de gastos importantes y su impacto en consecución de objetivos

Cuadro 4.2.- Análisis cuentas de gastos operacionales y su impacto en objetivos

			Impacto en la Consecución de Objetivos 2013						Consideración	
	Resultados		OBJETIVO ESTRATÉGICOS							
	Año Anterior	Año 2013	Mantener # Agencias	↑\$ Venta Neta	↑\$ Utilidad Bruta	Optimizar Gtos	Disponibilidad Inventarios	Flujo Adecuado		
SUELDOS Y COMPLEMENTOS	\$ 9,746,606	\$ 11,175,135	X	X	X	X			Al ser un rubro mayoritariamente variable por el esquema comisional, es contribuye a motivar al equipo a colocar más ventas y generar mejor margen	
MATERIALES Y UT. DE OFICINA	\$ 503,780	\$ 437,178		X		X			Los útiles de oficina permiten la operatividad de las transacciones para generar ventas	
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 31,757	\$ 14,200	X			X			La asesoría legal respalda o previene juicios, demandas	
AGUA, LUZ Y TELEFONO	\$ 647,787	\$ 683,398	X			X			El pago de servicios básicos permite que las agencias puedan operar normalmente y facilite la atención al público	
FLETES	\$ 938,654	\$ 1,029,822		X		X	X		Ayuda a la entrega del producto al cliente y el traslado en bodegas para disponibilidad	
ARRIENDOS	\$ 2,116,576	\$ 2,276,097	X			X	X		Contar con espacios de exhibición, almacenaje y puntos de venta para atención al público	
GASTOS DE VIAJE VENTAS	\$ 45,617	\$ 22,465	X			X			El movimiento de personas a reuniones o difusiones aporta a identificación de oportunidades de mejora e implementación general	
PUBLICIDAD	\$ 864,788	\$ 1,520,631		X	X	X			Mejora posicionamiento de mercado y difusión de campañas vigentes	
COMISION TARJETA CREDITO	\$ 336,470	\$ 282,235		X		X		X	Otra forma de pago facilita la cancelación del cliente y garantiza pago de bancos	
PROVISION INCOBRABILIDAD	\$ 576,943	\$ 748,277	X		X	X		X	Mejor colocación de cartera disminuye provisión de cartera e incrementa utilidad	
OTROS GASTOS	\$ 1,198,220	\$ 1,645,375	X	X	X	X			Dentro de este rubro se encuentran gastos de mantenimiento de tiendas, pagos emergentes que facilitan la operatividad en tiendas	
GASTOS OPERATIVOS	\$ 17,009,210	\$ 19,836,169	<i>Objetivo Global.- ↑\$ UD (Ahora y Futuro)</i>							La empresa tiene una composición de gastos mayormente fijo y su relación con la utilidad bruta es importante por lo que existe relación directa con el resultado de utilidad directa

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Fuente: Información levantada del Dpto. Financiero MARCIMEX S.A.(Año 2012-2013)

Cuadro 4.3.- Impacto en los Objetivos de las cuentas más representativas

	Resultados (\$)		Tendencia Anual		Participación del Gto		Tendencia Anual Objetivos 13 vs 12			Impacto Directo de las cuentas más importantes
	Año Anterior	Año 2013	↑\$	↑%	Año Anterior	Real 2013	↑\$ Venta Neta	↑\$ Utilidad Bruta	↑\$ Gastos	
SUELDOS Y COMPLEMENTOS	9,746,606	\$ 11,175,134.95	\$ 1,428,528.58	15%	57%	56%	18%	16%	17%	La cuenta de nómina es la más sobresaliente por su participación, la misma que demuestra un crecimiento en la misma tendencia que el incremento en utilidad por lo que resultaría justificada.
PUBLICIDAD	864,788	\$ 1,520,631.49	\$ 655,843.82	76%	5%	8%	18%	16%	17%	Con respecto a la cuenta de publicidad, su incremento es superior al % de incremento en ventas que obtuvo la empresa, midiéndole a corto plazo, es decir en el mismo año; sin embargo esta puede dar impacto muy positivo en el siguiente año si su enfoque fue posicionamiento, se recomienda medir con un estudio de mercado.
OTROS GASTOS	1,198,220	\$ 1,645,375.44	\$ 447,155.03	37%	7%	8%	18%	16%	17%	El crecimiento de la cuenta otros gastos es superior al incremento de los objetivos, al verificar que dentro de la misma se encuentra importantes erogaciones por remodelaciones y adecuaciones de nuevas tiendas, quedaria justificada en contemplar inversiones y debe ser medida en los resultados que obtengan las nuevas tiendas y el incremento que generen en los resultados del proximo año de la empresa.

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Fuente: Información levantada del Dpto. Financiero MARCIMEX S.A.(Año 2012-2013)

Cabe recalcar que la empresa no cuenta con indicadores o mediciones del impacto en resultados de cada uno de sus rubros de gastos, por lo que nuestro análisis se basa en encontrar consistencia entre los incrementos de gastos en relación con incremento en resultados.

CAPÍTULO V: ESTRUCTURACIÓN PLAN DE MEJORA DE CONTROL DE GASTOS OPERACIONALES

5.1 Identificación áreas de mejora para optimizar proceso de gastos

De acuerdo a lo levantado como proceso de gestión de gastos se ha realizado un diagnóstico basado en los componentes que contempla el Sistema de control interno COSO el mismo que considera que cuatro componentes se relacionan con el diseño y la operación del sistema del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, y la información y comunicación. El quinto componente, el monitoreo, es concebido para asegurar que el control interno continúe funcionando de manera eficaz, es el encargado de evaluar el comportamiento del sistema de control interno en el tiempo. El proceso de monitoreo transcurre a lo largo de todos los procesos de la organización y sus áreas, corrigiendo las desviaciones y retroalimentando, además, de esta forma cada uno de los componentes del SCI, aseguran su actualización y adecuación a las nuevas condiciones.

Cinco Componentes relacionados con las áreas de mejora

Ambiente de control

- El reglamento interno emitido por el área de recursos humanos a todos los colaboradores contempla Principios y Valores relacionados con manejo de recursos y responsabilidad tal es el caso del Código de Ética que incluye un inciso Pág. 6 "Protegiendo los activos de la empresa", así mismo dentro del Reglamento Interno de Trabajo en el Capítulo 1: Principios Art 1.- " Todo funcionario, empleado o trabajador debe tener conciencia que el correcto desempeño de sus funciones, cualquiera sea su nivel..."
- El Plan Estratégico contempla objetivos estratégicos relacionados con optimización en gastos.

- Existen niveles jerárquicos de aprobación de gastos iniciando desde el jefe de agencia y luego en matriz según departamento y niveles de aprobación.

Evaluación de riesgos

En cuanto a lo levantado por el cuestionario aplicado se verifica que la empresa tiene riesgos existentes e identificados, sin embargo tiene inconvenientes al tratar con nuevos riesgos impredecibles, entre casos puntuales se ha detectado algunos riesgos como:

- Incremento de Gastos no Deducibles
 - ✓ Envío por valija de facturas originales de gasto hacia matriz genera riesgo de pérdida de ruta.
 - ✓ Ordenanzas Municipales que sancionan alto ruido y parqueo
 - ✓ Numerosos proveedores zonales de gastos informales
 - ✓ Alto riesgo de robos y fraudes por delincuencia
 - ✓ Inundaciones y humedad por temporadas de lluvia que generan gastos de mantenimiento sin planificación
- Mala administración de recursos
 - ✓ Agencias dispersas a nivel nacional que presentan diferentes escenarios
 - ✓ Incumplimiento a lo presupuestado
 - ✓ Jineteo de Dinero-Fondos Rotativos Caja
- Empresa en etapa de Expansión y crecimiento que genera mayor gasto en adecuaciones
- Agencias que operan en locales arrendados generando dependencia de disposiciones de externos
- Seguimiento y monitoreo de indicadores inadecuados

Actividades de control

- La empresa tiene manuales de proceso, lineamientos, procedimientos e instructivos que guían y facilitan la operatividad, los mismos se encuentran

actualizados y difundidos a través de normalizadores y publicados por la intranet. Los manuales son administrados por el área de O&M.

- Se realizan presupuestos anuales con revisión y ajustes trimestrales.
- El sistema está adecuado para generar órdenes de pago por cada comprobante de compra el mismo que contempla campos para contabilización, registro de descripción de gastos, presupuestos disponibles a la fecha y campos para la aprobación.

Información y comunicación

- Los objetivos anuales se comunican a principio de año para desarrollo de presupuesto y estrategia de gestión
- Existen reportes mensuales de gastos por agencia y unidades de gestión
- Los informes y reportes mensuales para la toma de decisiones no son integrales
- La dispersión de agencia y matriz dificulta la comunicación por lo que no es clara y precisa.
- El sistema que se utiliza en la empresa en su mayoría es por mail lo que genera un trato no personalizado.

Monitoreo

- Se realiza visitas de auditores internos a las agencias por lo menos 2 veces al año en el mismo realizan verificaciones de uso de fondos de cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Los jefes regionales realizan visitas de por lo menos una vez al año a las agencias de su zona y entre sus actividades está el control de gastos de la zona.
- El departamento administrativo de monitoreo realiza análisis mensuales de cuentas con mayor crecimiento y reporta al departamento financiero.
- Las autoridades toman atención a los informes de auditoría interna, externa y SRI.
- Los Directivos de la empresa ayudan para que se desarrolle el POA de la Auditoría Interna

- La empresa genera balances mensuales y su comparativo con periodos anteriores el mismo que es revisado por gerencia para la toma de acciones correctivas.

5.2 Determinación impactos con cambio de estructura de control interno de gastos

Impacto en Resultados de la Empresa

El sistema de control interno es un instrumento que facilita la gestión administrativa su misión es proteger los recursos de la organización, el administrar recursos bajo un control interno integral y adecuado, promueve la eficiencia, eficacia y economía, factores que ayudan a la optimización de recursos dando lugar a mayor generación de ingresos, lo que facilita la consecución de objetivos.

A continuación una proyección de los beneficios que otorga una optimización de gastos operacionales con un control adecuado, aportando directamente a un incremento en la utilidad directa, lo que ayuda a generar mayor capital de trabajo, mejor flujo de caja, mejora la productividad (pleno aprovechamiento de recursos), conseguir esa ventaja competitiva que todas las empresas desean.

Cuadro 5.1.- Medición de Impacto en Resultados

<i>Estado de Resultados Unidad de Gestión Comercial</i>			
		Escenario Normal	Escenario Optimización
	Año 2013	PPTO 2014	PPTO 2014
VENTAS	\$ 80,295,350.28	\$ 88,324,885.31	\$ 88,324,885.31
COSTO DE VENTAS	\$ 59,076,727.64	\$ 64,984,400.40	\$ 64,984,400.40
MARGEN COMERCIAL	\$ 21,218,622.65	\$ 23,340,484.91	\$ 23,340,484.91
GASTOS OPERATIVOS	\$ (19,836,169.24)	\$ (21,819,786.16)	\$ (21,046,175.56)
Gastos Fijos	78%		\$ (16,245,822.61)
Gastos Variable	22%		\$ (4,800,352.96)
GASTOS FINANCIEROS	\$ (2,930,780.29)	\$ (3,223,858.31)	\$ (3,223,858.31)
INGRESO FINANCIERO	\$ 2,834,425.87	\$ 3,117,868.45	\$ 3,117,868.45
OTROS INGRESOS	\$ 2,820,151.66	\$ 3,102,166.83	\$ 3,102,166.83
UTILIDAD DIRECTA (RESULTADOS DE GESTION)	\$ 4,106,251.65	\$ 4,516,875.71	\$ 5,290,486.31
Δ UD		10%	29%

Escenario Normal	
Δ VENTAS	10%
Δ GASTOS FIJOS	10%
Δ GASTOS VARIABLES	10%

Escenario con Optimización (Economía a Escala)	
Δ VENTAS	10%
Δ GASTOS FIJOS	5%
Δ GASTOS VARIABLES	10%

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Fuente: Información levantada del Dpto. Financiero MARCIMEX S.A. (Año 2012-2013)

Impacto en la Cultura Organizacional

La cultura es el reflejo de factores, como los valores y las actitudes que van evolucionando a través del tiempo y al ser incorporada a la vida organizacional se concibe, como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la empresa y que tienen una influencia positiva o negativa sobre el comportamiento de la organización.

Las empresas generalmente enfrentan la barrera denominada: “uso y costumbre”. Es decir, cuando se establecen nuevas formas de trabajo, normalmente mayores restricciones y requisitos, el personal se rebela ante las mismas y pone trabas/obstáculos para su implementación, lo cual es considerado normal, pero es conveniente considerarlo en implementaciones de nuevos controles y buscar por medio del convencimiento y ejemplo, y lograr una cultura de control en la organización.

Los cambios que se pueden emplear para manejar un adecuado control deben contar con un óptimo proceso de transición en el que el elemento humano sea considerado el más susceptible y actor primordial para la ejecución por lo que es necesario trabajar en una propuesta de mejora del control interno basada en una comunicación clara y objetiva, con el propósito de disminuir brechas entre la alta dirección y empleados, apropiar a cada miembro a priorizar su trabajo de acuerdo a los objetivos institucionales, incrementar responsabilidad y autoridad, generar conciencia de autocontrol y aplicar consecuencialidad.

Impacto en los Procesos

La idea de un cambio en las empresas para motivar el aumento en la productividad y calidad, que a su vez mejore la calidad de vida del trabajador, da lugar al perfeccionamiento en los procesos y herramientas que garanticen mecanismos aplicables de acuerdo a la naturaleza del negocio que permitan la verificación y evaluación, por lo que es necesario considerar:

- Preparación continua, integral y pertinente, de los actores que aplicarán el procedimiento de acuerdo con las necesidades a cada nivel.

- Que responda a las necesidades e insuficiencias detectadas en la caracterización inicial de la empresa.
- Carácter integrador de las acciones previstas en cada etapa, las que deben tener un carácter dinámico y coherente.
- Flexible, pues durante el análisis y evaluación de las acciones se perfeccionan, reajustan, suprimen o promueven otras nuevas.
- Pleno acceso, pues todos los trabajadores pueden participar en las actividades que necesiten del sistema.
- Esfuerzo adicional, basado en la motivación y compromiso de los trabajadores, donde se requiere de un esfuerzo adicional en su preparación.
- Delimitación de responsabilidades, de todos los actores a diferentes niveles en la organización.
- Autoevaluación permanente, como vía implícita en el procedimiento, para darle continuidad a su cumplimiento y reflejar los resultados a nivel individual y colectivo

Impacto en las Herramientas Tecnológicas

Los sistemas de información tienen gran influencia en la operatividad de cada uno de los procesos ya sean estos operativos, financieros, administrativos, estratégicos, por lo que es necesario analizar si logran generar un ambiente de control adecuado el mismo que debe asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros además de contar con soporte y monitoreo complementario.

5.3 Elaboración propuesta para control interno del proceso de gastos

Tal como lo establece Atehortúa, Bustamante, Valencia (2008), en el modelo estándar de control interno (Anexo 3), constan los componentes analizados anteriormente de ahí que hemos desarrollado la siguiente propuesta con el objetivo de mejorar el control de gastos operacionales.

Propuesta de Estructura de Control Interno de Gastos Operacionales

a) Control Estratégico

Ambiente de control

- Acuerdos y Compromisos Éticos.-Para MARCIMEX S.A es importante ser caracterizada en su lado humano lo cual se define en sus principios y valores basados en el Código de Ética y El Reglamento Interno emitido por el área de Talento Humano como: el liderazgo, la equidad, el compromiso, el compañerismo, la formalidad, la cultura de servicio, la creación del valor, la lealtad. Con el fin de contar con el personal idóneo, competente y comprometido, la empresa debe fomentar el ingreso de personas aplicando concursos transparentes de méritos y aptitudes
- Desarrollo del personal.- Para lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales y promover el desarrollo personal y profesional del empleado y su reconocimiento la empresa propone un proceso de evaluación del desempeño que considere las capacidades, experiencias, logros y el compromiso del trabajador con la empresa. Para contribuir a un servicio de excelencia se plantea un proceso de formación y capacitación continuo y constante para el personal de la empresa.

Direccionamiento Estratégico

- Plan de Administración de recursos.- Se proyecta administrar los recursos económicos requeridos por gestiones de la operación, enfocados en la optimización de los gastos en relación a la utilidad bruta total. Para aplicar a las necesidades de recursos económicos de todas las áreas o centros de gestión de la empresa, su utilización y control, de acuerdo al presupuesto aprobados. Basados en el Macro política 6 “Trabajamos con presupuestos orientados a la generación de valor”. Política a “El presupuesto es la guía y el reporte de cumplimiento u optimización de la gestión de corto plazo de las empresas”, Código de Trabajo del Ecuador y a la Ley de seguridad Social. Art 42, numeral 22.

- Modelo de Gestión.-El modelo que una empresa elige depende de la combinación entre control, eficiencia y agilidad que se requiera.

Se propone un esquema combinado de centralización y descentralización: Matriz estandariza, asesora, monitorea y las agencias planifican, ejecutan con extensiones de delegación.

Consideramos que los beneficios de este modelo están: Niveles superiores delegan, libera tiempo. Estimula la toma de decisiones y la aceptación de autoridad y responsabilidad en piso. Da a los administradores más libertad e independencia para tomar decisiones. Fomenta el establecimiento y el uso de controles amplios que pueden aumentar la motivación. Hace posible las comparaciones de desempeño de diferentes unidades organizacionales. Fomenta el desarrollo de liderazgo de todo nivel. Ayuda en la adaptación a un ambiente rápidamente cambiante.

- Estructura Organizacional.-Para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones es necesario que el perfil de cada cargo contemple responsabilidades y alcance, así mismo que el manual de procesos sea la fuente que dirija sus actividades.

Administración de Riesgos

De acuerdo al nivel de riesgo que la empresa desee asumir, es necesario que contemplen que los elementos que pueden mitigar es una política, lineamiento, procedimiento claro y difundido, ayudado por herramientas de información y tecnología que permita prevenir y detectar desviaciones, además monitoreado frecuentemente por áreas especializadas.

b) De control de Gestión

Actividades de Control

- **Indicador de Gastos Integral.**- Se sugiere trabajar con un indicador de cumplimiento en Gastos que sea integral, es decir incluya datos de ingresos y gastos, el mismo que permita tomar acciones oportunas sin impactar negativamente a la generación de ingresos (Indicador Gastos = $(\text{Gastos Totales} / \text{Margen Total})$). Dicho indicador debe ser analizado con la misma importancia que tiene el cumplimiento de presupuesto de ventas.
- **Procesos, Procedimientos, Responsabilidad.**- Para formular procesos y lineamientos es necesario que se analice que nivel de control es necesario y cuál es el riesgo que la empresa espera asumir y por otro lado si los mismos pueden ser aplicados en piso, de acuerdo a la naturaleza de su negocio.

Para obtener una reducción de gastos en la empresa sin importar el tamaño, la ubicación, etc., se debe tener en cuenta que al momento de implementar las mejoras no se perjudique la productividad, la calidad de los productos y servicios así como la satisfacción de los clientes y empleados.

Considerando una empresa en proceso de expansión, y con una dispersión por la ubicación de sus agencias es necesario una delegación a sus jefes de unidad de sección (jefes de agencia) en responsabilidad y autoridad, en donde su cargo le permita administrar con autonomía sus recursos bajo el monitoreo de matriz, para lo cual se plantea unas directrices que permita alinear los procedimientos:

- Trabajar en alcanzar un grupo de gente comprometida conociendo su cultura y un mercado muy cercano para lograr sus objetivos planteados.
- Cada Jefe de área/departamento/sección es responsable de la óptima utilización de los recursos asignados y del control presupuestal.

- Todo gasto que supere el presupuesto aprobado requiere aprobación de la jefatura inmediata.
- El Comité de Gastos deberá monitorear las desviaciones de forma mensual y requerir las justificaciones y/o acciones correctivas de ser necesario.
- Existen cuentas críticas que son gestionadas desde matriz y se asignan a la unidad de gestión respectiva, siendo el responsable de área/departamento/sección quien monitorea la correcta aplicación de los montos. Realizar un monitoreo por responsable y por oficina.
- Auditoría Interna, dispondrá la ejecución de arqueos periódicos y sorpresivos de los gastos, dejando constancia en actas las novedades. Auditoría Interna tiene que apoyar en la gestión de riesgos y de los procesos, es el órgano asesor de la empresa, por lo que le corresponde un control y recomendaciones permanentes, es el enfoque que les falta en las empresas, esa función es más fuerte que cualquier otra, es la asesora directa del Directorio y la Junta de Accionistas
- Se procederá a realizar la sanción correspondiente por incumplimiento según lo establecido en el reglamento interno Capítulo XI, Artículo 31, numeral 2. A más de la sanción, el objetivo es ser preventivos y sobre todo cerrar todas las opciones para que se logre el objetivo general

La mejor manera de reducir los gastos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos. Para reducir los costos deben ejecutarse en forma simultánea algunas actividades. Entre las cuales podemos mencionar algunos procesos que se plantean:

Gastos varios:

- Toda necesidad de gasto mayor a \$500,00:
 - Deberá adjuntar a la orden de pago al menos 2 cotizaciones.
 - Si no se encuentra presupuestado adicionalmente deberá adjuntar solicitud de gasto inversión. No aplica para gastos bajo convenios,

contratos o acuerdos como: arriendos, servicios básicos, fletes, gravámenes.

- Las facturas/notas de venta deben cumplir las exigencias del SRI, teniendo en cuenta fecha de caducidad, autorización de emisión, no debe tener enmendaduras, borrones tachones o ilegibles.
- Se prohíbe la utilización de facturas de terceros para liquidar gastos.
- Todo gasto independiente de la forma de pago debe generar orden de pago aprobada por el responsable del área/departamento/sección en el momento que se genera el mismo, debiendo ser enviados a Contabilidad. Se debe establecer una fecha que permita el adecuado cierre contable a fin de que todo gasto se contabilice oportunamente.
- No se procederá a tramitar ninguna nueva solicitud de anticipos a proveedores externos en caso de que el área/departamento/sección tenga 3 anticipos pendientes de justificar.
- En caso de existir proveedores relacionados con el personal, deberá notificarse al jefe inmediato, cumpliendo los requisitos de calificación de proveedor.

Gastos por movilización:

- Los viáticos cubren gastos de alimentación, transporte y hospedaje
- Los viáticos no aplican para funcionarios que generen gastos de transporte, alimentación y/u hospedaje encontrados cubiertos a través del rol de pagos.
- La solicitud de viáticos debe ser presentada con anticipación al área de tesorería con la aprobación de la Jefatura de Área/Departamento/Sección que asumirá el gasto.
- Deben acordar bajo comité de gastos montos autorizados por día de alimentación, hospedaje y transporte.
- La justificación de viático y su sustento debe ser revisada y aprobada por la jefatura de área/ departamento/sección previa entrega a Tesorería para la liquidación respectiva.

- Se justificara el pago de multa o “no show” por cambios de tickets aéreos y hospedaje siempre y cuando sea debidamente justificado por la jefatura correspondiente, caso contrario deberá ser asumido por el funcionario.
- Las facturas de gastos de viáticos deben ser emitidas a nombre del funcionario que realiza el gasto, caso contrario será devuelta.
- No se deben utilizar este rubro para cubrir otros gastos.
- Si existe sobrante de dinero deberá efectuar la transferencia o depósito y este documento adjuntarlo al sobre de viáticos.
- No se procederá a tramitar ninguna nueva solicitud de fondos para viajes, en caso de que el funcionario tenga valores pendientes de justificar.

Gastos no deducibles:

- Los gastos tanto fijos como variables que sean considerados como no deducibles independientemente del monto serán aprobados únicamente por el Jefe Financiero.
- En fondo rotativo y viáticos en facturas devueltas no justificadas se aplicará descuento asumido por el empleado en viáticos y el responsable del fondo en fondo rotativo.
- Las excepciones de fondo rotativo y viáticos las aprueba el Jefe de Tesorería.

Pagos:

- Los pagos a los gastos se gestionaran únicamente con documentos originales que los sustenten y debidamente aprobados.

Fondo rotativo (caja chica)

- El fondo rotativo es calculado y controlado por cada responsable de área/departamento según sus necesidades reales, cuidando su óptima utilización. La definición del valor del fondo es coordinado con Tesorería.

- El responsable de área/departamento/sección asigna un responsable del custodio del fondo.
- Tesorería entrega los montos de fondos rotativos, realiza la reposición previa justificación de su uso con los respaldos respectivos.
- El dinero debe reposar en cajas de seguridad dentro de las instalaciones de la empresa, no se podrán tener los fondos en cuentas corrientes o de ahorros personales.
- Debe realizarse por lo menos un arqueo mensual al fondo asignado por el responsable inmediato, y enviar a Tesorería la Rendición del Fondo Rotativo adjunto a los documentos de respaldo.
- Se solicitará la reposición del fondo una vez consumido el 50% del valor del mismo.
- Al momento de la cancelación se debe descontar el valor de la retención para el caso de pago de facturas, emitir en el mismo día la orden de pago y enviar a Contabilidad para la emisión de retenciones y comprobantes contables.
- Se prohíbe utilizar el Fondo Rotativo para el cambio de cheques personales, pago de servicios personales y gastos que no sean imprevisibles o urgentes. De igual manera no se aceptará que para evitar trámite de pago con cheque, el monto total del gasto se divida en más de un documento de respaldo.

Información

Para el tipo de información que debe presentar la empresa se propone seguir un proceso en el que se incluya los componentes de la información como es la información interna, externa, el sistema de información que se va a emplear, la comunicación institucional, la rendición de cuentas.

Para un adecuado control es necesario que la empresa cuente con información oportuna y abierta, lo que se puede alcanzar con reportes diarios de la evolución de resultados entre ellos el de gastos y su cumplimiento frente al presupuesto.

Comunicación

Para una comunicación eficiente, eficaz y clara se sugiere trabajar con comunicación de doble vía, directa y personal, transmitida por un solo canal a fin de evitar distorsiones o duplicidad, reforzando la misma con medios como correos, intranet, impresos, esta debe ser comprendida por los trabajadores, clientes y la sociedad

c) **Control de Evaluación**

Autoevaluación

- Evaluación de Desempeño 360°, con retroalimentación oportuna.
- Reuniones primarias en cada departamento y agencia a fin de revisar resultados y analizar desviaciones.
- Indicadores de Gestión que se conviertan en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permita establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión. En referencia al control de gastos operacionales, se propone adicionar a los indicadores generales manejados por la empresa, mediciones enfocadas a las cuentas más significativas que se puedan relacionar con el departamento responsable y a su vez verificar su impacto con la consecución de los objetivos generales de la organización:

Cuadro 5.2: Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN						
INDICADOR	CÁLCULO	NIVEL	OBJETIVO	CUENTA DE GASTO RELACIONADA	PERIODICIDAD	ÁREA RESPONSABLE
Rentabilidad sobre Capital de Trabajo	Utilidad Directa / Capital de Trabajo	General / Por Zona / Grupo Agencias Nuevas Antiguas / Agencia	Verificar rentabilidad por el Capital de Trabajo invertido	Todos los Gastos	Mensual / Anual	Área Minoreo-Comercial
Eficiencia en Gasto	UBT / Gasto Total	General / Por Zona / Grupo Agencias Nuevas Antiguas / Agencia	Para medir el impacto del gasto en la generación de utilidad bruta	Todos los Gastos	Mensual / Anual	Área Minoreo-Comercial
Utilidad Bruta por metro cuadrado	UBT / m ²	General / Zona / Ciudad / Agencia	Permite evaluar cuánta utilidad bruta genera cada metro cuadrado del área ponderada de ventas, lo que deja ver la rentabilidad y la eficiencia del área de ventas.	Gastos en Arriendos	Trimestral / Anual	Área Minoreo-Comercial
Utilidad Bruta por Vendedor	UBT / # Vendedores	General / Por Zona / Por Agencia	Permite evaluar cuánta utilidad bruta genera cada empleado de tiempo completo, lo que deja ver la rentabilidad y eficiencia de la fuerza de ventas.	Gastos en Sueldos y Salarios	Trimestral / Anual	Área Recursos Humanos
Ventas Cerradas por Empleado	# Facturas / # Vendedores	General / Por Zona / Por Agencia	Medir eficacia en transacciones realizadas por el equipo de ventas	Gastos en Sueldos y Salarios	Trimestral / Anual	Área Recursos Humanos
Clientes por Empleado	# Clientes / # Vendedores, # Clientes / # Cobradores	General / Por Zona / Por Agencia	Medir clientes atendidos y recurrencia del equipo de ventas	Gastos en Sueldos y Salarios	Mensual / Anual	Área Recursos Humanos
Número de Clientes	Clientes Periodo Actual / Clientes Periodo Anterior	General / Por Zona / Por Agencia	Medir cobertura de clientes	Gastos de Publicidad	Mensual / Anual	Área Mercadeo
Participación de Mercado	% Mercado Actual / % Mercado Periodo Anterior	General / Por Zona / Ciudad	Medir cobertura de mercado	Gastos en Publicidad / Gastos por Adecuaciones de	Anual	Área Mercadeo / Área Minoreo comercial
Posicionamiento de Mercado	Personas que mencionan Marcimex relacionando con alguna característica	Estudio de Mercado por Ciudad	Medir Impacto de comunicación Marcimex en clientes	Gastos en Publicidad/ Fletes / Servicio Técnico	Anual	Área Mercadeo / Área logística / Área Serviandina

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Evaluación Independiente

Auditoria con frecuencia trimestral en donde contemple cuadros de caja, comprobación de registros de gastos, cumplimiento de políticas y procedimientos.

Planes de Mejoramiento

Todos son responsables de mejorar el desempeño de la empresa y el uso transparente y eficiente de los recursos, sin embargo para concretar objetivos se puede manejar proyectos integrales

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El área de Contabilidad y Auditoría demuestra que su aporte no se limita al registro y fiabilidad de información financiera de una empresa, sino que ha pasado a ser un instrumento primordial de control y toma de decisiones de gerencia, directivos o proveedores, para la consecución de objetivos organizacionales.
- Un adecuado control interno ayuda a proporcionar un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de los objetivos de forma eficaz y con eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con la legislación y demás normas aplicables, por lo que resulta importante aplicar una evaluación de control interno enfocado a las áreas más críticas y desarrollar planes de control interno basados en análisis e investigación que conserve un proceso esquematizado e integral mediante herramientas útiles de gestión, aportando así a la minimización de desperdicios de recursos, reducir potenciales problemas de solvencia y liquidez, mejorar el flujo de caja, fortalecer la continuidad de las operaciones.
- El desarrollo del presente trabajo ha contemplado análisis de datos financieros, entrevistas, y levantamiento de procesos, herramientas de información que facilite diagnosticar la situación de la empresa basándonos en los aspectos fundamentales considerados por el comité COSO de supervisión, para fortalecer los negocios con eficiencia, efectividad y calidad de control interno, un proceso que comprende cinco componentes relacionados entre sí y de igual importancia. Cuatro de ellos se refieren al diseño y operación del sistema de control interno: el entorno de control, la evaluación de los riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, el quinto es el de superación.

- Considerando a la empresa objeto de investigación referente de las empresas comerciales de nuestro medio, se puede rescatar que los negocios están enfrentando mercados en crecimiento, lo que genera ampliación de estructura y a la vez incremento de gastos, por lo que hace necesario contar con elementos de control que permitan monitorear su flujo desde necesidad, solicitud, aprobación, registro hasta su impacto en la generación de resultados, a fin de que el proceso sea óptimo, oportuno, mitigue riesgos, alerte desviaciones, genere responsabilidad y consecuencialidad.
- La alta transabilidad y la diversidad de conceptos que llevan los registros contables como naturaleza de un negocio comercial, hacen que se recurra a agrupar las cuentas a fin de lograr reportes reducidos, como es el caso de las que se encuentran en "Gastos Varios", siendo esta cuenta una de las más significativas, por lo que con el objetivo de que la información financiera conforme una herramienta de gestión es necesario identificar, desagregar, visualizar las cuentas claves y además desarrollar técnicas que permitan cuantificar impactos en la consecución de resultados.
- Las oportunidades de mejora que contempla la presente propuesta de control interno de gastos se basa generalmente en que una empresa debe tener control estratégico, de gestión y evaluación, es decir un modelo de negocio y un objetivo global firme y socializado con sus socios, directivos y colaboradores, lo que facilite transmitir planes estratégicos y generar planes operativos anuales, trabajando de la mano con lineamientos, procesos, responsabilidades, niveles de aprobación adecuadas, claramente definidas y comunicadas. Además contar con una cultura de evaluación, retroalimentación de desviaciones, monitoreo y mejora continua a fin de que se persiga resultados presentes y en el futuro generando de esta un ambiente laboral estable, en el que se pueda desarrollar y promocionar.

- Consideramos que esta tesina conforma una herramienta de evaluación y mejora de control de gastos de una empresa comercial y que apoya el cumplimiento de los objetivos estratégicos al minimizar la improductividad y maximizar los resultados favorables del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Revista Escrita

Arellano, D (2014). *La innovación, el medio para el éxito empresarial*. Revista Gestión, 235, 48-49

Revista digital

Montes, G (2014). *Cómo pasar de ser una empresa competente a una competitiva*. Revista Gestión Profesora de ENAE Business School, Casos de Empresas Competitivas 2, Recuperado el 22 marzo 2014 de: <http://www.enaes.es/content/como-pasar-de-ser-una-empresa-competente-una-competitiva-articulo-publicado-en-gestion-revis>

Libros

Atehortúa, F; Bustamante, R, Valencia, J;(2008). *Sistema de Gestión Integral. Una sola gestión, un solo equipo*. (1era. Ed.). Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.

Comité COSO (2006). *Control Interno. Marco Integrado Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno*. (1era. Ed.).(pp. 29-72).USA: The Committee of Sponsoring Organization.

Etupiñan, R (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales análisis del informe COSO I y II*. (2da. Edición). Bogotá. Editorial ECOE ediciones.

Madariaga, J (2004). *Manual Práctico de Auditoría* (1era. ed.) Madrid: Editorial Deusto.

Peña, A (2011). *Auditoría, un enfoque práctico* (1era. ed.) Madrid: Editorial Paranifo

PAGINA WEB

Briceño, P. (2013). *Análisis de estados Financieros*. Recuperado el 8 de Mayo del 2014. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/03/analisis-de-estados-financiero-1.html>

Oliva, O. (2013, Septiembre). *Tablas formulas y conceptos de índices financieros.*
Recuperado el 8 de Mayo del 2014. Disponible
en:<http://es.slideshare.net/orlandooliva/tablas-formulas-y-conceptos>

Anexo 1.-Ratios Financieros

FACTOR	INDICADORES TECNICOS	FORMULA
I. LIQUIDEZ	1.- Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	2.- Prueba Ácida	Activo Corriente-Inventarios/ Pasivo Corriente
II.SOLVENCIA	1.- Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/ Activo Total
	2.- Endeudamiento Patrimonio	Pasivo Total/ Activo Total
	3.- Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo Neto
	4.- Apalancamiento	Activo Total/Patrimonio
	5.- Apalancamiento Financiero	(UAI/Patrimonio)/(UAI/Activos Totales)
III. GESTION	1.- Rotación de Cartera	Ventas/ Cuentas por Cobrar
	2.- Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo
	3.- Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total
	4.- Período Medio de Cobranzas	(Cuentas por Cobrar *365)/ ventas
	5.- Periodo Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar*365)/ Compras
	6.- Impacto Gastos Administrativos y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas
	7.- Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas
IV. RENTABILIDAD	1.-Margen de Utilidad Operacional	Utiiidad Operacional/Ventas
	2.- Margen de Utilidad antes de Impuestos	Utilidad antes de impuestos/Ventas
	3.-Margen de utilidad neta	Utilidad neta / Ventas

Fuente:<http://es.slideshare.net/solfin/tablas-formulas-y-conceptos-financieros>
<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/03/analisis-de-estados-financiero-1.html>

ANEXO 2.- Cuestionario de control interno específico aplicado al Jefe de Ventas Minoreo MARCIMEX S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICO "MARCIMEX S.A."					
TEMA	GASTOS OPERATIVOS				
Aplicado a:		Jefe de Ventas Minoreo			
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La empresa tiene definida una estrategia para cumplir los objetivos?	X			Se usa comunicaciones masivas
2	¿Manejan indicadores de gastos para seguimiento de objetivos estratégicos?	X			El indicador es GTO Operativo / VTAS
3	¿Existe lineamientos o políticas para uso de recursos/gtos?	X			Se encuentra actualizado Año 2012
4	¿El manual de procesos se encuentra difundido y al alcance del personal?	X			Son realizados por normalizadores de áreas, son administrados por el departamento de O&M y se encuentran difundidos por Intranet
5	Existe programas de consecuencialidad o sanciones por incumplimiento de Políticas?		X		
6	¿Existen comites periódicos para análisis de gastos?		X		En caso de existir incrementos fuertes son analizados por el área responsable y justificados a gerencia
7	Utilizan algún documento para solicitud de gasto?	X			Se llama orden de pago la misma que se ingresa por sistema en línea y contempla datos para contabilización, para descripción de gastos, y aprobaciones son impresas, aprobadas y dirigidas a contabilidad/tesorería para emitir pagos
8	¿Todos los gastos son autorizados por algún funcionario?	X			Todos los gerentes de unidad de gestión y sus delegados
9	¿Todos los gastos de la misma naturaleza tienen la misma aplicación contable?		X		En el rubro de otros gastos se registran varios conceptos de gastos
10	¿Los auxiliares de gastos son verificados mesualmente?	X			Existen reportes que se envían al final del mes a cada agencia
11	¿Los gastos operativos están divididos por centros de gestión o área que corresponde?	X			Se distribuye de acuerdo al uso o a que área se dirige el gasto
12	Usted considera que la herramienta del sistema que manejan actualmente permite controlar gastos?		X		Existe una sección de presupuesto disponible pero se encuentra desactualizada
13	¿Se realiza control sobre la información que maneja el personal de la empresa (Claves de Acceso / Autorización / Emisión de Pagos)?	X			Existen roles por usuario
14	¿Se realiza auditoría sobre la información que manejan los usuarios?		X		
		9	14		

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Fuente: Etupiñan, R (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales análisis del informe COSO I y II

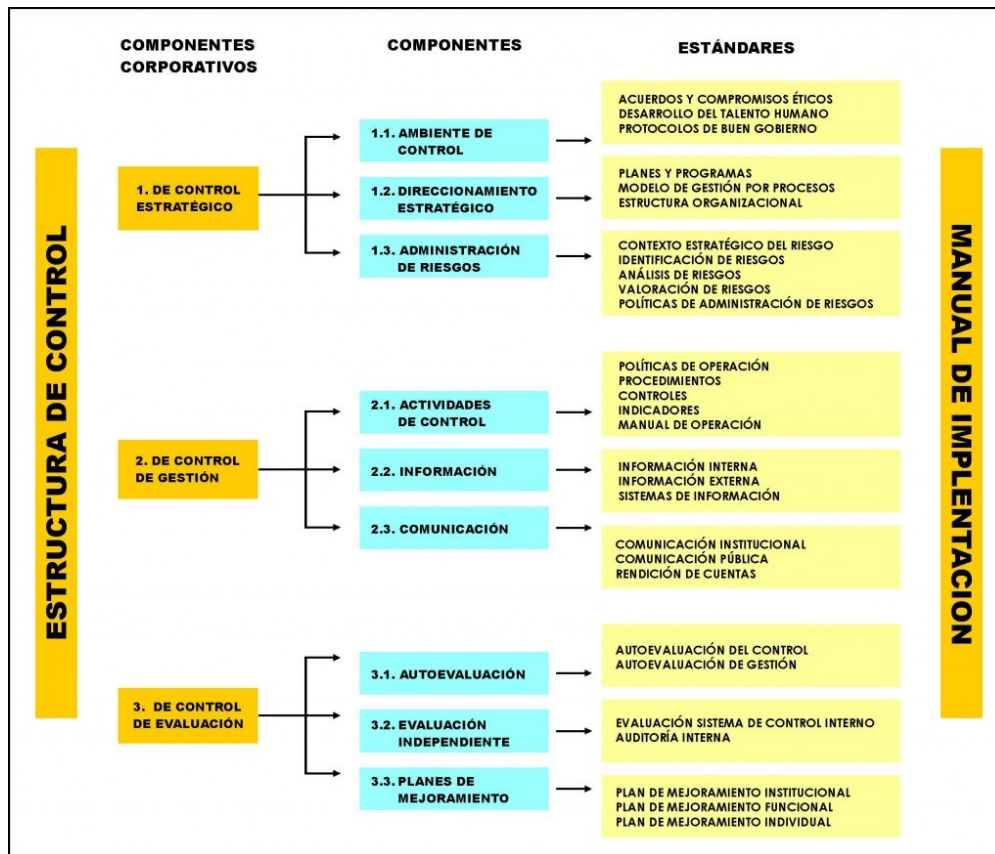
Anexo 3.- Resultado del Cuestionario de control interno específico aplicado al Jefe de Ventas Minoreo MARCIMEX S.A.

CALIFICACION TOTAL:	9
PONDERACION TOTAL:	14
NIVEL DE CONFIANZA:	64%
NIVEL DE RIESGOS:	36%

Fuente: Etupiñan, R (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales análisis del informe COSO I y II

Autoras: Paola Illescas y Karla Ortiz

Anexo 4.- Estructura de Control Interno modelo Estándar.



Fuente: Atehortúa, F; Bustamante, R, Valencia, J;(2008). Sistema de Gestión Integral. Una sola gestión, un solo equipo.