



RESUMEN

TÍTULO DE MONOGRAFÍA:

“DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y VENTAS DE LA FÁBRICA EDÉN Y PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU GESTIÓN”.

La falta de un Control Interno adecuado dentro de la Fábrica está generando el debilitamiento de los procesos en el uso de los recursos, lo cual ha ocasionado un desenfoque de su misión, visión y objetivos con respecto al cumplimiento de las metas de sus accionistas.

A continuación se detalla la manera en la que fue desarrollado el tema con el fin de hallar directrices que conduzcan a la solución de este problema:

- Se llevó a cabo la evaluación de la estructura organizacional actual de la Fábrica y de las funciones que se desarrollan en las áreas de compras, producción y ventas, a través del levantamiento de sus respectivos procesos y subprocesos, determinando sus límites y detallando los documentos o registros que los acompañan. A partir de este análisis se logró identificar debilidades puntuales de control interno en cada uno de los procesos.
- En base a las debilidades detectadas se realizó el planteamiento de propuestas para la mejora del control interno de la Fábrica a través de diagramas de flujo que resumen la adecuada ejecución de los procesos de compras, producción y ventas respectivamente, reestructurando las funciones y responsabilidades de quienes intervienen en cada uno de ellos, ofreciendo de esta manera herramientas de implantación para normar y guiar las actividades de la empresa.

Palabras Clave: Control Interno, procesos, funciones, responsabilidades recursos.



ABSTRACT

"DIAGNOSIS OF INTERNAL CONTROL OF THE PROCESS OF PURCHASING, PRODUCTION AND SALES OF EDEN FACTORY AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENT OF ITS MANAGEMENT."

The lack of an adequate internal control within the factory is causing the weakening of the processes in terms of inefficiencies in the use of resources, which has led to a blurring of its mission, vision and goals with respect to meeting the goals of the shareholders.

Below is the way in which the theme was developed in order to find guidelines leading to the solution of this problem:

- We carried out the assessment of the current organizational structure and functions Factory developed in the areas of purchasing, production and sales, through the lifting of their processes and threads, determining their limits and listing the documents or accompanying records. From this analysis point was identified internal control weaknesses in each of the processes.
- Based on the weaknesses identified was made the formulation of proposals for improving the internal control of the factory through flow charts summarizing the proper implementation of purchasing processes, production and sales respectively, restructuring the roles and responsibilities of those involved in each one of them, providing implementation tools to regulate and guide the activities of the company

Key words: Internal Control, processes, functions, responsibilities, resources .



INDICE

**CAPITULO I
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	8
2. SIGNO DISTINTIVO	9
3. LEMA COMERCIAL	10
4. MISION	10
5. VISION	10
6. VALORES	11
7. OBJETIVOS GENERALES	11
8. MIX DE PRODUCTOS	12
9. DATOS ADICIONALES	15

**CAPITULO II
DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO**

1. CONCEPTOS SOBRE CONTROL INTERNO	17
1.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO	17
1.2. EL CONTROL INTERNO Y SUS OBJETIVOS	17
1.3. ¿QUÉ PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO?	18
1.4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	18
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA	20
3. EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y VENTAS	21
3.1. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE COMPRAS	21
3.1.1. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS	21
3.1.1.1. PROCESO DE COMPRAS	21
3.2. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	24
3.2.1. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	24
3.2.1.1. PROCESO DE PLANIFICACION DE LA PRODUCCIÓN	24
3.2.1.2. PROCESO DE FABRICACIÓN	25
3.2.1.3. PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD	26
3.2.1.4. PROCESO DE EMPAQUE Y ALMACENAMIENTO	28
3.3. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE VENTAS	29
3.3.1. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE VENTAS	29
3.3.1.1. PROCESO DE PLANIFICACION DE LA PRODUCCIÓN	29
3.3.1.2. PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE Y VENTA EN FÁBRICA	29
3.3.1.3. PROCESO DE VENTAS EXTERNAS	30
3.3.1.4. PROCESO DE DESPACHO	32
3.3.1.5. PROCESO DE COBRANZAS	32
4. ANEXOS DE DOCUMENTOS Y/O REGISTROS	34

CAPITULO III

PROPUESTAS DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE COMPRAS,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PRODUCCION Y VENTAS

1. DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE COMPRAS	44
2. DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	45
3. DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE VENTAS	46
4. ANEXO DE FORMATOS DE DOCUMENTOS PROPUESTOS	47

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
-----------------------------------	----



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**“DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE
COMPRAS, PRODUCCIÓN Y VENTAS DE LA FÁBRICA EDÉN Y
PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU GESTIÓN”.**

TRABAJO FINAL PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA INDUSTRIAL

AUTORA:

MARÍA SOLEDAD MOSCOSO JARRÍN

DIRECTORA:

ING. PAQUITA GÁRATE

CUENCA – ECUADOR

2010



DEDICATORIA

Dedicada a mis padres y hermanas, porque gracias a su amor y sacrificio he logrado ser lo que soy.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta aquí; a mis padres y hermanas que han compartido conmigo este largo trayecto día a día; y a mis profesores que más que profesores los considero amigos y de quienes me llevo un grato recuerdo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

FABRICA EDÉN es una industria cuencana fundada en Marzo de 1996, dedicada a la manufactura de ropa de cama y a la comercialización de productos relacionados. Ha logrado alcanzar una gran trayectoria brindando en sus productos el verdadero placer del descanso para sus clientes.

La Empresa fue creada por iniciativa de los hermanos: Economista René Peralta Ochoa e Ingeniera Comercial Sara Peralta Ochoa, quienes vieron oportunidad en la fabricación de ropa de cama para incurrir en un mercado que en ese entonces se consideraba como insatisfecho y que les permitiera suplir las necesidades de su demanda, es así como consiguieron gracias a su esfuerzo y dedicación constituir una compañía confiable que ha logrado mantenerse sólida a lo largo del tiempo.

Al tener la empresa en sus inicios una inversión inicial baja, se dedicaba únicamente a la producción de sábanas y a la comercialización de edredones y colchones nacionales, contando con escasa maquinaria e igualmente con niveles de producción relativamente bajos.

Favorablemente en menos de un año los productos de Fábrica Edén lograron gran acogida por parte de sus clientes en cuanto a costos, calidad y confort, lo cual permitió a los accionistas adquirir nueva maquinaria, incrementar su mix de productos incluyendo la elaboración de sus propios edredones, protectores de colchón y fundas de colchón, consecuencia de esto, su volumen de producción llegó a ser cuatro veces mayor al inicial.

En el año 2006, Fábrica Edén emprendió con la comercialización de productos nacionales e importados directamente de China y Panamá, actividad que se mantiene hasta el momento y que satisfactoriamente le ha proporcionado a la empresa mayor rentabilidad.

En el 2007 la empresa inauguró el almacén ZAMARANA en el Centro Comercial Mall del Rio para la venta directa de todos sus productos, pero debido a los altos costos de mantenimiento del local solamente se mantuvo en funcionamiento un año.

Gradualmente la empresa ha ido adicionando a sus actividades la producción de almohadas, almohadones y protectores de almohada, así como una extensa gama de cobertores y edredones. Así mismo su crecimiento se ve reflejado en su talento humano, ya que en sus inicios Fabrica Edén comprendía un grupo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

reducido de personal, formado únicamente por sus dos accionistas, una oficinista y dos obreras, hoy en día el personal de la empresa asciende a veinte y dos, de los cuales 9 pertenecen al área obrera y 13 al área administrativa, incluyendo en esta última a los dos fundadores accionistas.

Todo lo antes mencionado demuestra que la fábrica a lo largo de su trayectoria ha logrado un crecimiento conjunto con su próspero aumento de participación en el mercado tanto local como nacional.

Actualmente la empresa cuenta con terreno propio de 1700 m² ubicado en la Calle Francisco Ascázubi y Avenida de las Américas, lugar en donde se mantiene en funcionamiento tanto sus oficinas como su fábrica.

2. SIGNO DISTINTIVO

Según la descripción textual del signo o logotipo de la Fábrica que consta en el Registro de Signos Distintivos del Instituto Ecuatoriano De La Propiedad Intelectual (IEPI), trámite que fue realizado en el año 2009 para la obtención de la Marca de Producto y del Nombre Comercial, se lo detalla de la siguiente manera:



“Este signo comprende la denominación “FABRICA Edén”. Escrito “FABRICA” en la parte superior izquierda en letras mayúsculas de color negro y “Edén” en la parte inferior con la primera letra mayúscula y las demás

minúsculas, con tilde en la letra “é”, de color difuminado entre amarillo y tomate, con un primer borde negro y un segundo borde plomo en cada letra igual a la etiqueta o logotipo adjunto sobre lo que se reservan todos los derechos, este signo puede ser utilizado en cualquier combinación de tamaño, letra o color”.

3. LEMA COMERCIAL

“El placer del descanso”

A través del lema “El placer del descanso” la empresa pretende expresar propiamente lo que ofrece a sus clientes en cada uno de sus bien elaborados



UNIVERSIDAD DE CUENCA

productos, evocando inmediatamente la idea de satisfacción y confort, logrando el complemento perfecto con su signo distintivo “Edén” para finalmente referirse en conjunto a un ambiente placentero e ideal.

4. MISION

Fábrica Edén es una empresa textil sólida con proyección nacional destinada a diseñar, producir y comercializar accesorios textiles para el hogar, elaborados con materiales de la más alta calidad, mano de obra calificada, óptimo equipo y un gran apego al cumplimiento de las normas especificadas en cada uno de sus procesos, brindando así el más alto grado de satisfacción a sus clientes y garantizando la rentabilidad interna.

5. VISION

Fábrica Edén será una empresa líder reconocida en el mercado local y nacional, de gran prestigio, alto nivel de rentabilidad, credibilidad y confianza gracias a la excelente calidad de sus productos.

La principal razón de ser de la Empresa será la de brindar a sus clientes el verdadero placer del descanso a través de los mejores diseños, modelos y confort en cada uno de los productos que ofrece, todo esto será logrado a través del esfuerzo y compromiso permanente de su talento humano en pos de una cultura de mejoramiento continuo.

Lo que caracterice a la Empresa será la comunicación efectiva entre sus diferentes niveles que permitirá la colaboración de todos para el alcance de los objetivos deseados. Se quiere una organización que promueva el valor del ser humano y el sentido de pertenencia hacia el nombre de la Empresa, brindando a su personal total satisfacción laboral mediante el protagonismo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

6. VALORES

- ❖ Ética-Moral
- ❖ Honestidad
- ❖ Compromiso con la Sociedad y con la Organización
- ❖ Vocación de servicio
- ❖ Trabajo en equipo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ Apertura al cambio
- ❖ Competitividad

7. OBJETIVOS GENERALES

- ❖ Lograr el posicionamiento concreto de la marca y el producto en el mercado correspondiente a la clase media y alta a través de la inversión de fuerzas y recursos sobre el personal ejecutivo de ventas y ofreciendo productos atractivos de calidad con menor costo.
- ❖ Cumplir con la tarea social y de consciencia que corresponde a generar nuevas oportunidades de empleo para la comunidad a través del incremento gradual de capacidad de la empresa que generará mayor demanda y fuerza de trabajo y mediante el proyecto a corto plazo de ampliación de la nave y de creación de un punto de venta local propio.
- ❖ Desarrollar una actitud gerencial de flexibilidad y apertura al cambio que le permita a la Empresa correr riesgos moderados y lograr el compromiso de superación permanente.
- ❖ Establecer una disciplina y una cultura de calidad que sea transferida hacia todos los niveles de la organización, inicialmente a través del establecimiento de las funciones específicas de calidad para cada miembro de la misma de acuerdo a su sistema estructural, posteriormente mediante la aplicación de los círculos de calidad y la divulgación de los mismos por medio de charlas y capacitaciones.
- ❖ Mantener un sistema de retroalimentación entre Empresa y Cliente que permita calcular niveles reales de satisfacción y conocer las deficiencias de los productos y servicios ofrecidos, a través de seguimiento exhaustivo de la mercadería desde el momento en el que sale de las instalaciones de la planta hasta cuando se encuentre en almacenes de subdistribuidores o en su defecto en manos del consumidor final, todo esto a fin de emprender acciones correctivas que satisfagan en su totalidad las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ Mantener la innovación permanente de diseños y modelos del mix de productos buscando siempre a los mejores proveedores, apoyando a la investigación de nuevas tendencias y diseños, buscando profesionalismo en la mano de obra y mejoras en la tecnología de producción.



8. MIX DE PRODUCTOS

La fábrica dispone de una amplia gama de productos que se muestran a continuación:

FABRICA Edén	
el placer del descanso	
PRODUCTOS FABRICADOS	
SABANAS	
SABANAS ESTAMPADAS	SABANA ECONOMICA. T.E. ESTAMPADA
SABANAS LLANAS CLARAS	SABANA CON VUELO
SABANAS LLANAS OSCURAS	FALDONES LLANO CLARO
SABANA LLANA CON RIVETE	FALDONES LLANO OSCURO
SABANA LLANA OSCURA CON RIVETE	SABANA CON VUELO ECONOMICAS
SABANA BORDADA	
EDREDONES Y COBERTORES	
EDREDONES T1 CON VUELO	COBERTORES T2 PANELES
EDREDONES TB CON VUELO	COBERTORES T3
EDREDON T2 CON VUELO	COBERTORES T.E. ECONOMICO
COBERTOR T2	EDREDONES T.F.
COBERTOR VICTORIA	EDREDON ECONOMICO
COBERTOR TULIPAN	COBERTOR T1
COBERTORES JACKARD BORDADO	EDREDON BEBE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

COBERTORES JACKAR EDEN CON APLIQUE	COBERTORES CONFORT ESP. EDEN
COBERTOR BORDADO	COBERTORES CONFORT BR
PROTECTORES DE COLCHON Y DE ALMOHADA	
PROT. COLCHON ESTAMPADO Y LLANO OSCURO	PROTECTOR DE COLCHON ECON. ESTAMPADO
PROTECT. COLCHON LLANO CLARO	PROTECTOR DE COLCH. ECON. LLANO T.A.
PROTEC ALMOHADA	
FUNDAS DE COLCHON "ACOLCHADAS"	
FUNDAS DE COLCHON LLANAS CLARAS	FUNDAS DE COLCHON LLANAS OSCURAS
FUNDAS DE COLCHON ESTAMPADAS	FUNDAS DE COLCHON ESTAMPADA ECONOMICA
FUNDAS DE COLCHON SIN ACOLCHAR	
CON ESTAMPADO	CON ESTAMPADO ECONOMICO
FUNDAS LLANAS	
FUNDAS DE ALMOHADA	
FUNDAS DE ALMOHADA SENCILLAS	FUNDAS DE ALMOHADA CON ARANDELA.
ALMOHADAS	
ALMOHADA BEBE	ALMOHADAS PLUMON
ALMOHADA ESPONJA	ALMOHADA ECONOMICA
PRODUCTOS IMPORTADOS Y COMERCIALIZADOS	
TOALLAS	MANTAS
COBERTORES	VAJILLAS
SABANAS	CORTINAS
FRAZADAS	MANTELES



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PRODUCTOS NACIONALES COMERCIALIZADOS	
COBIJAS	
FASHION	COBIJAS PARIS QUITO
GOLDLON	COBIJAS TERMICAS
MANTELES	
MANTELES EDEN	MANTEL PARIS QUITO
TOALLAS	
TOALLAS DELFIN	TOALLAS ECONÓMICAS
CORTINAS	
VELO SUIZO	TOLDO CORTINA
CORTINAS "ROMANTICA", "CLAUDIA"	
PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR PEDIDO	
COLCHONES	
ORTOPEDICO SUAVE SIN ACOLCHAR	ORTOPEDICO CLINICO
ORTOPEDICO SUAVE	CLINICO TOTAL
ORTOPEDICO DURO	PRIMERA CLASE
ORTOPEDICO ESPECIAL	SUPER ECONOMICO
LITERAS	
CAMAS	

9. DATOS ADICIONALES

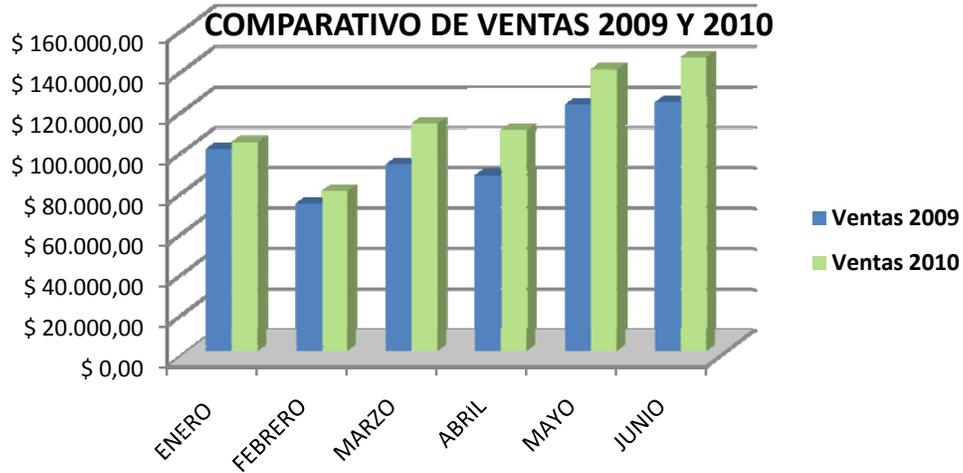
Se ha creído necesario dar a conocer datos adicionales de la fábrica que proporcionen una visión más amplia de la actividad comercial que realiza y del crecimiento que ha venido experimentando a lo largo del tiempo:



FABRICA		COMPARATIVO DE VENTAS AÑO 2009 Y 2010	
Edén			
MES	VENTAS 2009	VENTAS 2010	INCREMENTO
ENERO	\$ 99.485,81	\$ 103.063,87	3,60%
FEBRERO	\$ 72.912,84	\$ 78.945,20	8,27%
MARZO	\$ 92.012,63	\$ 112.213,07	21,95%
ABRIL	\$ 86.804,81	\$ 109.035,84	25,61%
MAYO	\$ 121.599,11	\$ 138.945,30	14,27%
JUNIO	\$ 122.702,73	\$ 144.962,30	18,14%
TOTALES	\$ 595.517,93	\$ 687.165,58	15,39%



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FABRICA Edén		PRODUCTO REPRESENTATIVO EN VENTAS				
1er SEMESTRE DEL 2010						
MES	VENTAS TOTALES POR PRODUCCION	VENTAS TOTALES POR COMERCIALIZACION	TOTAL	VENTAS SABANAS	% REPRESENTATIVO POR PRODUCCION	% REPRESENTATIVO TOTAL
ENERO	\$ 78.515,66	\$ 24.548,21	\$ 103.063,87	\$ 31.869,78	40,59%	30,92%
FEBRERO	\$ 53.233,05	\$ 25.712,15	\$ 78.945,20	\$ 25.416,50	47,75%	32,20%
MARZO	\$ 84.614,50	\$ 27.598,57	\$ 112.213,07	\$ 36.766,96	43,45%	32,77%
ABRIL	\$ 78.062,26	\$ 30.973,58	\$ 109.035,84	\$ 33.288,59	42,64%	30,53%
MAYO	\$ 81.766,50	\$ 20.965,08	\$ 102.731,58	\$ 39.253,69	48,01%	38,21%
JUNIO	\$ 79.658,45	\$ 25.896,40	\$ 105.554,85	\$ 38.547,64	48,39%	36,52%
TOTALES	\$ 455.850,42	\$ 155.693,99	\$ 611.544,41	\$ 205.143,16	PROMEDIO 45,13%	PROMEDIO 33,52%



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO

1. CONCEPTOS SOBRE CONTROL INTERNO

1.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Norma Ecuatoriana de Auditoría NEA 10, define al Sistema de Control Interno como: *todas las políticas y procedimientos adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio incluyendo adhesión a las políticas de la administración, la salvaguarda de los activos, la prevención de fraude y error, la precisión de integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va mas allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de contabilidad.*

El pilar fundamental de una empresa u organización es la estructura del Sistema de Control Interno, ésta permite optimizar el uso de los recursos, evita el desperdicio y sobre todo el cometimiento de fraude en aquellos procesos de mayores riesgos.

1.2. EL CONTROL INTERNO Y SUS OBJETIVOS

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- ❖ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Confiabilidad de la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.

La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

Dicho de otra forma, el Control Interno se refiere al conjunto de procedimientos diseñados para lograr un control adecuado de los recursos, sean éstos humanos, materiales o financieros.

1.3. ¿QUÉ PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO?

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma pueden ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

1.4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios y están integrados al proceso de administración:

- ❖ **Ambiente de Control.** El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la consciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.
- ❖ **Valoración de Riesgos.** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, las cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base



UNIVERSIDAD DE CUENCA

para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

- ❖ **Actividades de Control.** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

- ❖ **Información y Comunicación.** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

- ❖ **Monitoreo.** Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo *ongoing (término que significa estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia adelante)*, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo *ongoing* ocurre en el curso de las operaciones, incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de las obligaciones.



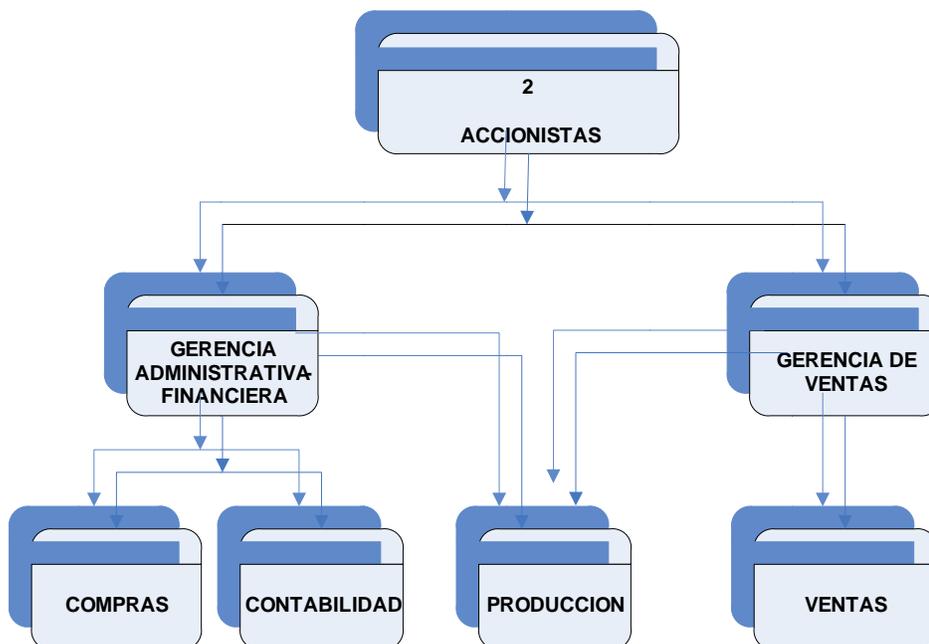
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia solamente los asuntos serios.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA

Una vez comprendidos los conceptos y teniendo claro lo que abarca, es posible evaluar la situación actual de la empresa frente a su Control Interno.

La entidad no dispone de una estructura formalizada o definida ni tampoco cuenta con un manual orgánico funcional, sin embargo para poder evaluar cómo se encuentra el Control Interno de la fábrica en todos sus niveles organizativos es necesario plasmar la estructura funcional con la que ha venido trabajando:



La organización expuesta demuestra que todos los departamentos se encuentran a un mismo nivel, jerárquicamente ninguna de las áreas es más importante que otra.

Sus dos accionistas ocupan las Gerencias Administrativa-Financiera y Gerencia de Ventas respectivamente, la primera se encuentra a cargo del departamento de compras y contabilidad y la segunda a cargo del departamento de ventas, sin embargo, el departamento de producción depende



UNIVERSIDAD DE CUENCA

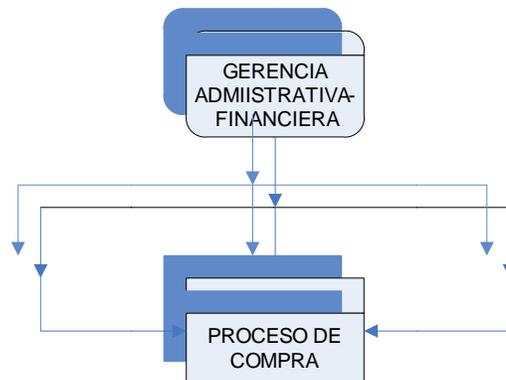
de las directrices y órdenes de las dos gerencias, hecho que conlleva a un conflicto organizacional para esta área en especial al no tener una autoridad definida y al existir una incompatibilidad de funciones.

Todo lo anteriormente mencionado forma parte de los hechos que debilitan directamente el control Interno de la Empresa.

3. EVALUACION DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS, PRODUCCION Y VENTAS

En este estudio se evaluará el Control Interno de los procesos que mayores debilidades han venido presentando, siendo éstos los procesos de: compras, producción y ventas, para ello se presentará los subprocesos que abarcan, cómo se desarrollan y qué control se cumple en cada uno de ellos:

3.1. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE COMPRAS



3.1.1. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS

3.1.1.1. PROCESO DE COMPRAS

Limites del proceso:

Inicia con: Revisión de notas de pedido aprobadas.

Termina con: Seguimiento de pedidos vía telefónica o vía mail.

Procedimiento de Compras:

- La persona encargada de las compras realiza la revisión de las notas de pedido de los clientes aprobadas por la Gerencia de Ventas y consulta las existencias de material en un Kardex



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que lleva manualmente en un documento de Excel, en base a esto elabora una lista de la materia prima que se requiere comprar.

- La lista de requerimiento de materia prima es entregada a la Gerente Administrativa-Financiera, quien determina las cantidades a comprar de cada material en base a la liquidez de la empresa y a la rotación del producto para el que se compra la materia prima para dar preferencia al de mayor demanda.
- Las cantidades de materia prima determinadas son plasmadas de forma manual por la Gerente Financiera-Administrativa junto a cada ítem de materia prima solicitado en la lista.
- La lista de requerimiento de materia prima firmada por la Gerente Financiera-Administrativa es entregada nuevamente a la persona encargada de realizar la compra.
- Existe básicamente un solo proveedor para cada tipo de materia prima y esto se encuentra ya establecido por la Gerente Administrativa-Financiera, por lo tanto la persona responsable de la compra realiza directamente el pedido al proveedor vía mail o vía fax.
- Coordina con el proveedor las fechas de entrega del material vía mail o vía fax.
- Realiza el seguimiento de los pedidos vía telefónica o vía mail.
- La persona encargada del proceso de compras recibe la factura del proveedor y la guía de remisión entregada por los transportistas y verifica que concuerde con el pedido realizado.
- Verifica conjuntamente con el bodeguero que la carga recibida concuerde con la factura.
- La factura y las guías de remisión son firmadas ya sea por la persona encargada de la compra o por el bodeguero.
- El bodeguero almacena el material en la Bodega de materias primas.
- La persona encargada del proceso de compras ingresa las cantidades de material recibidas en el Kardex manual de Excel.
- La factura es entregada a la persona encargada de contabilidad para el ingreso de la compra en el sistema.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Documentos y/o Registros del proceso:

- Nota de pedido
- Kardex en documento de Excel
- Factura del proveedor
- Guía de remisión

Comentario

El proceso carece de una solicitud de compra, documento básico a partir del cual deberían desplegarse las actividades subsiguientes de dicho proceso.

Al disponer de un sistema contable, éste debería tener un módulo único de control de inventarios, lo que evitaría que la empresa lleve adicionalmente un registro manual del inventario de materias primas por parte de la persona encargada de compras provocando duplicidad de funciones, lo que se traduce a un desperdicio del recurso humano.

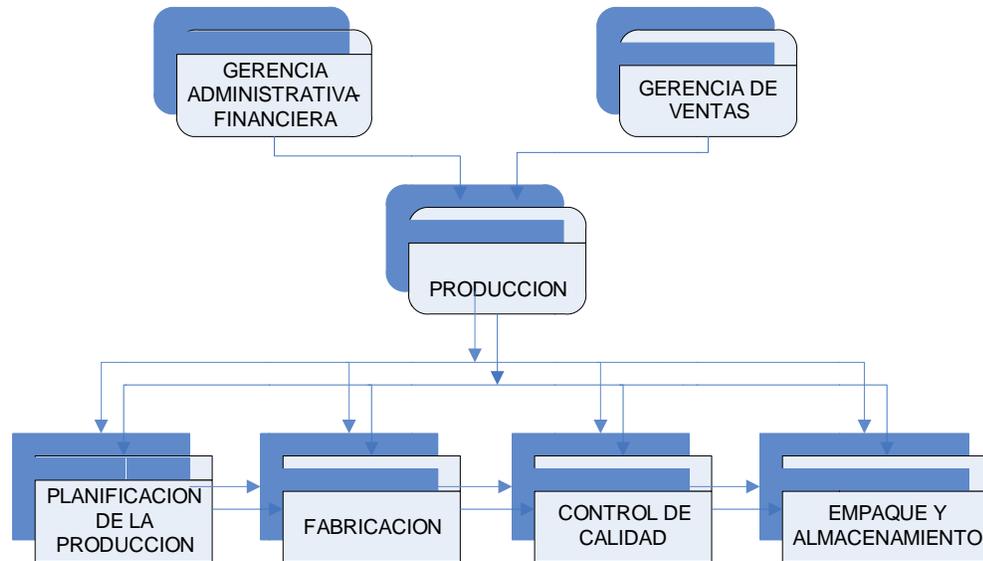
No existe un procedimiento previo de evaluación y selección de proveedores que de acuerdo a los principios del control interno permita a la empresa comparar y elegir la opción que mayores beneficios le ofrezca, lo que tiene impacto en los costos de producción y consecuentemente en su rentabilidad.

Como podemos observar, se ejecutan en el procedimiento actividades sin una secuencia ordenada y sin la asignación de funciones debidamente diferenciadas de acuerdo al perfil del cargo de cada uno.

Por ejemplo, no se ha designado a la persona responsable de suscribir los documentos de recepción de las materias primas, facturas y guías de remisión, responsabilidad que debería asumirla el bodeguero, previo visto bueno de quien ejecuta la orden de compra.



3.2. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE PRODUCCION



3.2.1. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCION

3.2.1.1. PROCESO DE PLANIFICACION DE LA PRODUCCION

Lmites del proceso:

Inicia con: Notas de pedido urgentes

Termina con: Entrega de los cuadernos de producción diaria a las obreras

Procedimiento de Planificación de la Producción:

- El responsable de bodega revisa diariamente las notas de pedido aprobadas por el Gerente de Ventas para dar prioridad a las urgentes.
- La producción diaria se encuentra dividida en dos secciones: sección sabanas y sección cobertores, para cada una de ellas existe un grupo específico de obreras.
- El responsable de bodega o la persona encargada de ventas en la fábrica y atención al cliente, o en su defecto los dos determinan cantidades, colores, combinados y modelos para la producción diaria, no siempre basándose en pedidos,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

algunas veces lo hacen a criterio personal para el producto destinado a stock.

- La producción del día es plasmada por el responsable de Bodega en los denominados “cuadernos de producción” que se los lleva manualmente, uno para cada sección: sabanas y cobertores respectivamente, en donde se encuentran los detalles de producción para cada obrera.
- Los cuadernos son entregados a las dos secciones de producción para que empiecen con su respectiva labor.

Documentos y/o Registros del proceso:

- Notas de pedido
- Cuaderno de Producción

Comentario

La producción se planifica con el cálculo empírico del tiempo que toma la elaboración de los diferentes productos y no constituye una estimación técnica en base a proyecciones de ventas debidamente fundamentadas.

Se ve reflejada la duplicidad de funciones en el proceso, al ser dos personas de diferentes áreas departamentales quienes intervienen en la planificación de la producción, esto demuestra que las funciones del personal no se encuentran definidas, el responsable de bodega tiene a cargo actividades que no forman parte de su rol en la empresa y de las cuales no tiene suficiente conocimiento para llevarlas a cabo; pues desconoce de diseño. Si bien es cierto que el empoderamiento es necesario y fundamental en una organización, en este caso va más allá de los límites de este concepto y fuera de las normas que hablan de la segregación de funciones, especialmente de las incompatibles.

3.2.1.2. PROCESO DE FABRICACION

Limites del proceso:

Inicia con: Cuadernos de producción diaria

Termina con: Acabado del producto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Procedimiento de Fabricación:

- Las obreras reciben el cuaderno de producción con el detalle de las medidas, cantidades, colores y modelos para cada una de ellas.
- La producción se realiza en dos secciones diferentes: sección de sabanas y sección de edredones
- Cada obrera realiza por separado:
 - Medición y Corte de tela de acuerdo a cantidades planificadas; cuando en el cuaderno de producción no viene especificado el combinado de las telas, la decisión la toma la obrera.
 - Cosido de las piezas en las maquinas Recta y Overlock
 - Acabado del producto en cuanto a eliminación de fibras de hilo sobrantes.

Documentos y/o Registros del proceso:

- Cuaderno de Producción

Comentario

La empresa no dispone de instructivos que especifiquen los procesos de fabricación de su mix de productos, si bien es cierto que existen instructivos verbales, con esto no se garantiza el cumplimiento de determinados parámetros de calidad en la fabricación.

No se dispone de documentos de salida de material de bodega, lo que impide que los egresos registrados en el Kardex estén respaldados en algún documento.

3.2.1.3. PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD

Limites del proceso:

Inicia con: Recepción del producto terminado

Termina con: Ingreso de la producción a bodega y registro en el Kardex como producto terminado

Procedimiento de Control de Calidad:

- La jefe de Calidad recibe los productos terminados y revisa los siguientes detalles de acabado:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Costuras
- Fibras de hilo sobrantes
- Líneas de acolchado simétricas
- Elásticos debidamente colocados
- Correcto planchado

Solamente cuando existe una integrante nueva en el área de fabricación, la jefe de calidad realiza el control en cada uno de los proceso de confección.

- Cuando la jefe de calidad inspecciona el producto terminado y encuentra defectos significativos, devuelve a la obrera responsable para la corrección de los mismos.
- Controla las unidades producidas con respecto a las planificadas en el cuaderno de producción y registra en él las observaciones finales de dicho control; en caso de no haberse cumplido con las cantidades establecidas, se acumulan para la producción del día siguiente.
- El cuaderno de producción es entregado al departamento de contabilidad para que se registre en el inventario del sistema contable el detalle de las unidades producidas.

Documentos y/o Registros del proceso:

- Cuaderno de Producción
- Inventario del sistema contable

Comentario

La empresa no efectúa el control de la calidad de sus productos durante el proceso, restando el compromiso de calidad en la fuente y que cada trabajadora sea responsable de los subprocesos.

No existe cumplimiento de los niveles de producción requeridos, esto es una consecuencia de las falencias existentes en el procedimiento de planificación de la producción al no definir parámetros técnicos respecto de la capacidad operativa de cada obrera.

3.2.1.4. PROCESO DE EMPAQUE Y ALMACENAMIENTO

Limites del proceso:

Inicia con: Confección de empaques



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Termina con: Almacenaje del producto terminado en bodega

Procedimiento de Empaque y Almacenamiento:

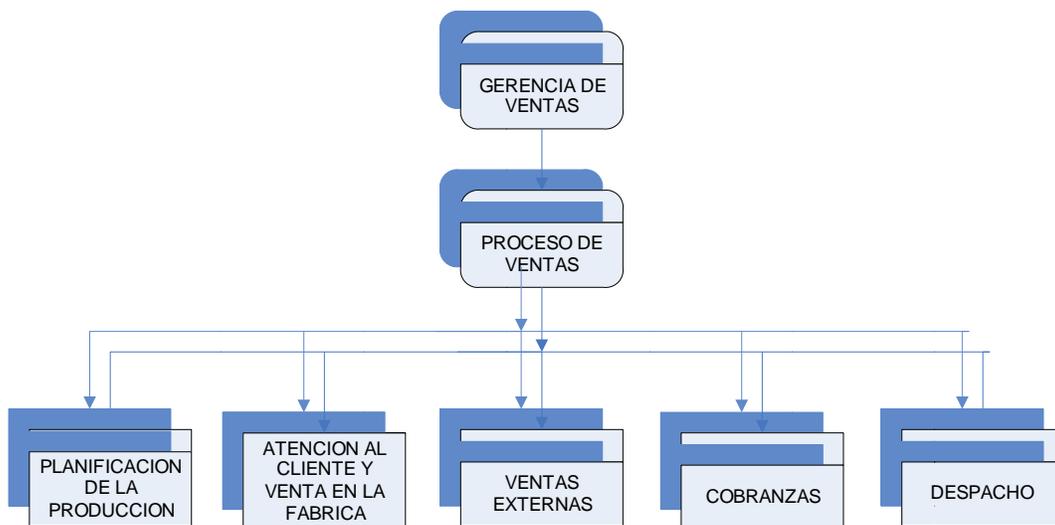
- La jefe de calidad confecciona los empaques para los productos terminados a través del siguiente procedimiento:
 - Mide y corta el material
 - Cose las piezas del material en la máquina.
 - Coloca sierres (en caso de ser empaques para cobertores)
- Empaca los productos terminados
- Coloca sellos de la marca en los empaques
- Almacena los bultos en la bodega de producto terminado.

Documentos y/o Registros del proceso: Ninguno

Comentario

La entidad presenta incompatibilidad de funciones en su personal, en este caso puntual, el proceso de elaboración de empaques de producto terminado debería estar lejos de ser considerado como parte de las actividades que realiza la jefe de calidad.

3.3. ESTRUCTURA DEL PROCESO DE VENTAS





3.3.1. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE VENTAS

3.3.1.1. PROCESO DE PLANIFICACION DE LA PRODUCCION

Como ya se dijo anteriormente, este departamento también tiene a su cargo la planificación de la producción, lo que hace que esta actividad se repita con el numeral **2.2.1.1**

3.3.1.2. PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE Y VENTA EN FABRICA

Limites del proceso:

Inicia con: Contacto del vendedor con el cliente

Termina con: Emisión de la factura por parte de contabilidad

Procedimiento de Atención al Cliente y Venta en la fábrica:

- La persona encargada de las ventas en la empresa, recibe personalmente las visitas de los clientes o en su defecto atiende sus llamadas telefónicas.
- Consulta la necesidad del cliente para ver su factibilidad, a partir de esto ofrece los precios y promociones existentes. Cuando la atención es personal, la vendedora conduce directamente a los clientes a la bodega de producto terminado para dar a conocer las opciones disponibles según sus requerimientos.
- La vendedora recepta el requerimiento del cliente a través de la nota de pedido.
- La nota de pedido es entregada al departamento contable para que se consulte en el sistema los saldos pendientes de pago y en general el estado de cuenta del cliente, una vez consultados, los saldos pendientes son escritos manualmente a un costado de la nota de pedido.
- La nota de pedido es entregada al Gerente de Ventas para su respectiva aprobación y firma.
- El Gerente de Ventas envía la nota de pedido aprobada al departamento contable para la emisión de la factura.

Documentos y/o Registros del proceso:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Nota de pedido
- Factura

Comentario

El proceso no presenta mayor problema en su ejecución, sin embargo la debilidad de Control Interno está en la falta de políticas establecidas y dadas por escrito al personal de ventas, respecto de plazos en los créditos concedidos, porcentaje de descuentos, etc.

3.3.1.3. PROCESO DE VENTAS EXTERNAS

Limites del proceso:

Inicia con: Contacto del vendedor con el cliente

Termina con: Envío de la nota de pedido al departamento contable

Procedimiento de Ventas Externas:

- El Gerente de Ventas asigna la zona a la que semanalmente deberá viajar cada vendedor.
- El vendedor realiza las visitas a los clientes.
- Expone el producto ante el cliente y da a conocer las ofertas disponibles.
- El vendedor recibe los requerimientos del cliente a través de la nota de pedido.
- Cuando existe apertura de un nuevo cliente se solicita lo siguiente:
 - Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada.
 - Copia del Ruc/Cedula de Identidad
 - Comprobante de pago de servicios básicos
- El vendedor entrega la nota de pedido junto con la solicitud de crédito a la vendedora interna de la empresa.
- La vendedora interna revisa la solicitud de crédito verificando y corroborando la información.
- La vendedora interna entrega al Gerente de Ventas la nota de pedido junto con la solicitud de crédito para que sean aprobadas y firmadas.
- La vendedora interna contacta al cliente para confirmar la aprobación de su pedido.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La solicitud de crédito es archivada en una carpeta y la nota de pedido es entregada al departamento contable.

Documentos y/o Registros del proceso:

- Nota de pedido
- Solicitud de crédito

Comentario

El proceso no presenta mayor problema en su ejecución, sin embargo la debilidad de Control Interno está en la falta de políticas establecidas y dadas por escrito al personal de ventas, respecto de plazos en los créditos concedidos, porcentaje de descuentos, etc.

3.3.1.4. PROCESO DE DESPACHO

Limites del proceso:

Inicia con: Nota de pedido aprobadas por la Gerencia de Ventas

Termina con: La carga del transporte

Procedimiento de Despacho:

- El bodeguero recibe la nota de pedido y empaca en sacos los productos detallados en el documento, una vez sellados los bultos coloca en cada uno de ellos el nombre del destinatario.
- Detalla en la nota de pedido el numero de bultos que van a ser enviados.
- Entrega la nota de pedido a la persona encargada de facturación para que emita la respectiva factura.
- Contacta al transportista y el momento en el que llega se procede a llenar la guía de remisión, la cual es firmada por la persona responsable del transporte.
- La persona de facturación adjunta en sobre sellado la factura y la guía de remisión originales y entrega al transportista para que éste a su vez lo entregue al cliente, adicionalmente se le entrega una copia de la guía de remisión y la otra va destinada al archivo de la empresa.
- El transportista realiza la carga de su vehículo con la supervisión del bodeguero.



Documentos y/o Registros del proceso:

- Nota de pedido
- Factura comercial del proveedor
- Guía de remisión

3.3.1.5. PROCESO DE COBRANZAS

Limites del proceso:

Inicia con: Notas de pedido aprobadas por el Gerente de Ventas

Termina con: Envío de la nota de crédito al departamento contable

Procedimiento de Cobranzas:

- La persona encargada de facturación realiza semanalmente un reporte para cada vendedor con las facturas y los cheques pendientes de cobro de acuerdo a la zona a la que están asignados.
- El reporte impreso es entregado al Gerente de Ventas para que sea aprobado y firmado.
- Se entrega al vendedor el reporte con copias de las facturas y cheques detalladas en él para que lo firme y adicionalmente como respaldo se le pide que suscriba una letra de cambio por el valor total de las facturas y cheques por cobrar.
- La letra de cambio conjuntamente con una copia del reporte y de las de facturas y cheques por cobrar son archivadas en una carpeta denominada “Detalle de vendedores”.
- El vendedor realiza el cobro al cliente y llena un comprobante de pago en el cual firman ambas partes.
- El vendedor entrega a la persona encargada de facturación la copia del comprobante de pago y a su vez ésta le devuelve la letra de cambio anteriormente firmada.
- La persona ingresa en el sistema contable la información del comprobante de pago.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Documentos y/o Registros del proceso:

- Letra de cambio
- Comprobante de pago
- Hoja de reporte de documentos pendientes de cobro

Comentario

No se encuentra mayor debilidad en la ejecución de este proceso.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

KARDEX EN DOCUMENTO DE EXCEL

	A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2	CONTROL AÑO 2010											
3	CODIGO:			UNID. MEDIDA: 40 METROS						DEPARTAMENTO: BODEGA		
4	NOMBRE: PLUMON ST2-240			EXIST.MAXIM			EXIST.MINIM					
5												
6	FECHA/	ROLLO	DETALLE	INGRESOS			EGRESOS			SALDO		
7	RECEPCION			CANT.	P.UNIT	V.TOTAL	CANT.	P.UNIT	V.TOTAL	CANT.	P.UNIT	ROLLO
8										120	1,07	128
9	07-Ene	7	ST2 FACT 52277	280	1,07	299,6	280	1,07	299,6	120		3
10	08-Ene	4	ST2 FACT 52310	160	1,07					280		7
11	11-Ene	1	retira cirilo				40	1,07		240		6
12	12-Ene	2	retira cirilo				80	1,07		160		4
13	12-Ene		OJO RETIRA DIEGO				120	1,07		40		1
14	13-Ene	1	RETIRA DIEGO				40	1,07		0		0
15	14-Ene	4	FACT 52428	160	1,07	171,2	160	1,07	171,2	0		0
16		10	FACT 52464	400	1,07	428				400		10
17	18-Ene	10	FACT 52486	400	1,07	428				800		20
18	18-Ene		RETIRA DAVID				120	1,07	128,4	680		17
19	19-Ene	6	retira cirilo				240	1,07	256,8	440		11
20	22-Ene	2	FACT 52603	80	1,07	85,6				520		13
21		2	FACT 52629	80	1,07	85,6				600		15
22	25-Ene	7	RETIRA DAVID				280	1,07	299,6	320		8
23	26-Ene	8	RETIRA DAVID				320	1,07	342,4	0		0
24	27-Ene	10	FACT 52689	400	1,18	472				400		10
25	27-Ene	1	RETIRA DAVID				40	1,18	47,2	360		9
26	28-Ene	2	RETIRA DAVID				80	1,18	94,4	280		7
27	29-Ene	4	RETIRA DAVID				160	1,18	188,8	120		3
28							1960					
29												



CUADERNO DE PRODUCCION

02 - Junio - 2010

<p>CARMEN</p> <p>✓ 35 Cobertor Térmico (Terminados)</p>	<p>IRELIA</p> <p>✓ - Revisar Producción ✓ - Pasar Producción a Bodega.</p>
<p>NARCISA</p> <p>✓ 3 Panel T2 1/2 Ben 10 Terminados</p> <p>6 Cobertor T2 Victoria 2 1/2 } Indicar ✓ FIA</p> <p>1 } Cobertor T2 Victoria 2p. } ✓ FIA</p>	<p>DIEGO - DAVID</p> <p>✓ - Entregar Fundas Plásticas ✓ - " Plomón y Acelchada ✓ - Doblar Cobertor Imp.</p>
<p>BERTHA</p> <p>✓ 25 Cobertor Térmico (Terminados)</p>	<p>010 + 2 Acelchadas. Carmen.</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

04- Junio- 2020

Susana - Marcia - Martha				Rosa			
✓36	Sab	L	esc 2plz	✓38	p.c	2pl	cco est.
✓30	Sab	Est	1/2pl.				
✓3	Sab.	LL	3plz. 1 crema.				
✓1	P.c	L	3pl blanco.				
✓23	Sab.	Inf.	1/2pl.				

Lucia:				RESERVACIONES			
30	Sab.	Est	1/2pl. FIT				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

SOLICITUD DE CREDITO

FABRICA		Edén	
		<i>el pluma del comercio</i>	
<small>Sabanas, Edredones, Toallas, Almohadas, Cobijas, Colchón y demás productos textiles para el hogar.</small>			
SOLICITUD DE CREDITO			
CIUDAD:		FECHA:	
CENTRO COMERCIAL:			
DATOS PERSONALES:			
Nombres:		Apellidos:	
Cédula de Identidad:		Nacionalidad:	
Estado Civil:			
Nombre del Conyugue:			
Dirección Comercial:		Telef.:	
Dirección Domiciliar:		Telef.:	
Antigüedad del Negocio:			
Local Propio		Arrendado	
Nombre de Un familiar que no viva con Ud.:			
Vehículo		Placas	
EN CASO DE LOCAL ARRENDADO:			
Nombre del Propietario:			
Teléfono:			
REFERENCIAS BANCARIAS:			
Banco:	Cta. Cte. #	Cta. Ahorros #	
Banco:	Cta. Cte. #	Cta. Ahorros #	
Banco:	Cta. Cte. #	Cta. Ahorros #	
Banco:	Cta. Cte. #	Cta. Ahorros #	
REFERENCIAS COMERCIALES:			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
PRODUCTOS QUE LE INTERESA:			
Sabana---, Edredones---, Toallas---, Cobijas---, Prot. Colchón---, Almohadas---, etc.			
MONTO DE CREDITO			
APROBADO:		REPROBADO:	
FIRMA DEL CLIENTE			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

LETRA DE CAMBIO

N° Vence en: _____ Por us \$

_____ a _____ de _____ del 20_____

A _____ Vista se servirá (n) Ud. (es) pagar, por esta

LETRA DE CAMBIO, a la orden de _____

La Cantidad de: Dólares,

con el interés del _____ por ciento anual desde _____ sin protesto.

Exímese de presentación para aceptación y pago así como de aviso por falta de estos hechos.

A: _____

Dirección: _____

_____ Atontamento,

COMPROBANTE DE PAGO

SABANAS, EDREDONES, ALMOHADAS DE PLUMON, ECT.
PERALTA OCHOA RENE ENRIQUE
 Matriz: Francisco Ascazubi s/n y Av. de las Americas
 Telfs: 2 854 080 / 409 42 74 • Telefax: 409 49 85
 Cel: 099070155 • Cuenca - Ecuador

COMPROBANTE DE PAGO N° 0012683

Valor.: _____

Fecha.: _____ Ciudad.: _____

Ciente.: _____ Entrega al Sr.(a) _____ Representante de FABRICA EDEN

La Cantidad de.: _____ de acuerdo al siguiente detalle:

FACTURA No	FECHA EMISIÓN	VALOR	ABONO	VALOR RETEN.	SALDO	EFFECTIVO	No. CHEQUE	VALOR DEL DEPOSITO	BANCO	FECHA CHEQUE

OBSERVACIONES: _____

_____ CLIENTE
_____ VENDEDOR
_____ CAJA

ma. Peralta Ochoa - 099070155



UNIVERSIDAD DE CUENCA

REPORTE DE DOCUMENTOS PENDIENTES DE COBRO

FABRICA EDEN
el placer del estudiante
 Dr. Francisco Ascasubi y Av. Las Americas
 Telefon (072) 252288 Cel (099) 070188
 CUENCA- ECUADOR

29/03/2010
DE GERENCIA DE VENTAS
PARA: SR. XAVIER ARPI
 Por medio de la presente se desea a conocer un listado de facturas pendientes al cobro
 RUBRO: QUITO

CHEQUES DEVUELTOS					
CHEQUES #	CIUDAD	CLIENTE	VALOR	OBSERVACION	
9	QUITO	OLGA ROBAYO	1350		PROTESTADO
10	QUITO	OLGA ROBAYO	1334		PROTESTADO
545	QUITO	NIYON VALDEZ	469,50		PROTESTADO
547	QUITO	NIYON VALDEZ	465,00		PROTESTADO
605	QUITO	NIYON VALDEZ	724,84		PROTESTADO
152	QUITO	ELSA MONTENEGRO	866,41		DEVOLVER A CUENTA

FACTURA	FECHA	CIUDAD	CLIENTE	VALOR	OBSERV
2701	30/03/2010	QUITO	HERON VALDEZ	627,24	
14231	30/03/2010	QUITO	HERON VALDEZ	419,20	
10672-ND	13/03/2010	QUITO	MARTHA VALDES	1399,08	SALDO
10631-ND	30/04/2010	QUITO	MARTHA VALDES	1931	
14487	04/03/2010	QUITO	MARTHA VALDES	832,9	
14751	30/04/2010	QUITO	MARTHA VALDES	976,54	
14755	30/04/2010	QUITO	ELSA MONTENEGRO	414,88	
6766	30/04/2010	QUITO	ELSA MONTENEGRO	99,9	
13585	34-08-2008	QUITO	TERESA CHALCO	285,88	SALDO
14780	25-04-2010	QUITO	CREDITOS ANGHILLA		ANULADA RETIRAR ORIGINAL
14881	27-08-2010	QUITO	CREDITOS ANGHILLA	711,88	
14739	21-04-2010	QUITO	OLGA ROBAYO	1012,52	
8775	21-04-2010	QUITO	OLGA ROBAYO	441,20	
LC-		QUITO	OLGA ROBAYO	4390,56	
11881	22-09-2008	QUITO	OLGA ROBAYO	299,78	
12447	19-03-2010	QUITO	OLGA ROBAYO	342,53	
3130	22-09-2008	QUITO	OLGA ROBAYO	819,36	
3816	19-02-2009	QUITO	OLGA ROBAYO	442,58	
2275	15-04-2008	QUITO	OLGA ROBAYO	839,52	
2281	15-04-2008	QUITO	OLGA ROBAYO	350,04	
9660-ND	23-05-2010	QUITO	OLGA ROBAYO	424,98	
10015-ND	19-02-2009	QUITO	OLGA ROBAYO	386,80	
9225-ND	15-04-2008	QUITO	OLGA ROBAYO	119,16	
3854	15-04-2008	QUITO	EDGAR VALLEJO	737,86	SALDO
1525	30-04-2004	QUITO	FREDDY VALLEJO	523,86	SALDO
14796	21-04-2010	QUITO	PATRICIO VALLEJO	768,70	
6777	21-04-2010	QUITO	PATRICIO VALLEJO	1241,89	
10805-ND	21-04-2010	QUITO	PATRICIO VALLEJO	323,52	
14817	05-05-2010	QUITO	PATRICIO VALLEJO	906,74	
14811	04-05-2010	QUITO	JAIME VALLEJO	420,88	
10637-ND	04-05-2010	QUITO	JAIME VALLEJO	111,80	
14856	11-05-2010	QUITO	JAIME VALLEJO	196,28	
6883	11-05-2010	QUITO	JAIME VALLEJO	633,33	
6248	07-04-2008	QUITO	ESTHER SANTAGRUZ	524,28	SALDO
7137-ND	25-05-2008	QUITO	ESTHER SANTAGRUZ	518,22	
7603-ND	30-04-2008	QUITO	JAIME VALLEJO	96,85	SALDO

26881,85 TOTAL COBRO DE FACT.
 5184,80 TOTAL COBRO CHEQPR
 26881,65 TOTAL A COBRAR

SCOT MENS PERALTA
 GERENTE DE VENTAS

SR. XAVIER ARPI
 VENDEDOR



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACTURA COMERCIAL

		PERALTA OCHOA SARA VICTORIA		AUT. DEL S.R.L. No. 1107492958	
		R.U.C. 0101213536001		FACTURA No. 001-001-	
		Matriz: Francisco Ascázubi s/n y Av. de Las Américas		No. 0006958	
		Telfs: 2 854 080 / 409 42 74 • Telefax: 409 49 85			
		Cel: 099070155 • Cuenca - Ecuador			
CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	P. TOTAL		
<p>NOTA: RECIBIREMOS LAS RETENCIONES MÁXIMO HASTA LOS PRIMEROS 5 DIAS DE CADA MES</p> <p>DEBO Y PAGARÉ A FABRICA EDEN LA CANTIDAD INDICADA EN ESTE DOCUMENTO, EN EL PLAZO DE 30 DIAS, EN CASO DE MORA ME OBLIGO A PAGAR LOS INTERESES Y TODOS LOS COSTOS Y GASTOS QUE INCURRIERAN POR TAL MOTIVO. LA MERCADERIA VAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL CUENTE.</p>					
<p>DEUDOR _____</p>					

AUTORA:
MARIA SOLEDAD MOSCOSO JARRIN



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO III

PROPUESTAS DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE COMPRAS, PRODUCCION Y VENTAS

Considerando el análisis realizado sobre el control interno de la organización, y al haber detectado en los procesos de estudio ciertas irregularidades e inconformidades, me permito proponer mejoras a través de diagramas de flujo propiamente estructurados y encaminados a seguir las directrices trazadas por los conceptos del Control Interno.

Para facilitar la interpretación de los diagramas propuestos, detallo a continuación el significado de cada símbolo empleado:



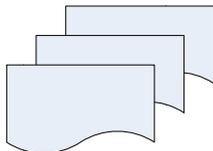
INICIO



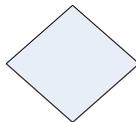
REALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD



DOCUMENTACIÓN (GENERACIÓN, CONSULTA, ETC.)



MÚLTIPLE DOCUMENTACIÓN



ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN



ARCHIVO



INDICACION DEL FLUJO DEL PROCESO



FIN DEL PROCESO

A través de los siguientes diagramas se propone un flujo reestructurado y organizado de los procesos en estudio, con los cuales se pretende proporcionar las bases necesarias para encaminar a la empresa hacia un satisfactorio control interno de sus actividades.

Los diagramas de flujo que modelan los procesos de compras, producción y ventas muestran sus límites claramente definidos, incluyendo al personal responsable que interviene en cada actividad, sus funciones correspondientes y adicionalmente los documentos y registros necesarios para evidenciar y respaldar sus procedimientos.

Los documentos o formatos de los que no dispone la empresa actualmente y que se incluyen en el diagrama propuesto de acuerdo a cada proceso son los siguientes:

- **Proceso de Compras**
 - Solicitud de Compra
 - Cuadro comparativo de ofertas
 - Orden de Compra
 - Ingreso de Bodega

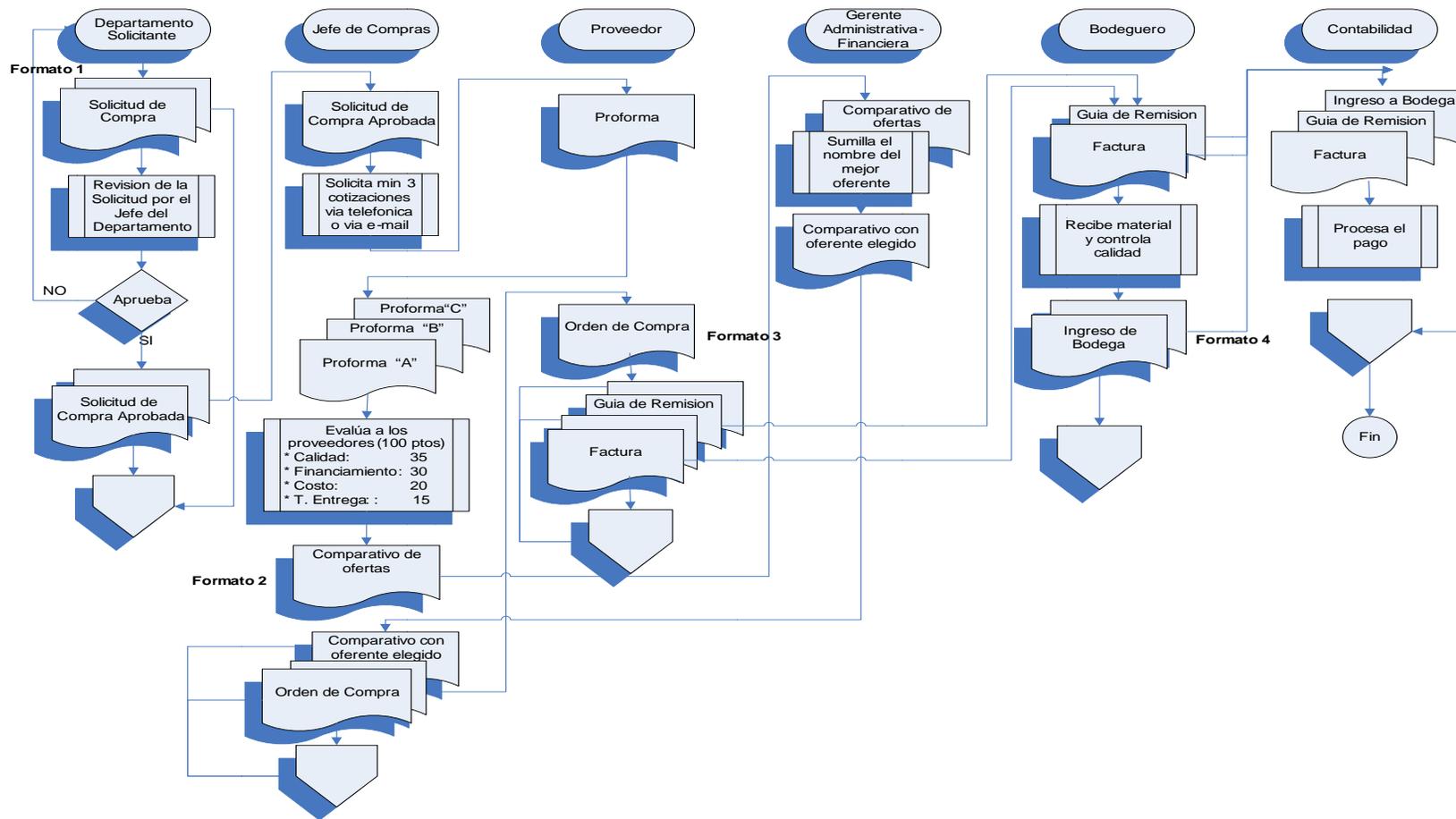
- **Proceso de Producción**
 - Orden de Producción
 - Requerimiento de material
 - Egreso de bodega
 - Tarjeta de Tiempo
 - Hoja de Costos

- **Proceso de ventas**
 - Egreso de bodega

Los documentos o registros anteriormente mencionados se proponen detalladamente en el “Anexo de Formatos Propuestos” a partir de los diagramas que se muestran a continuación:

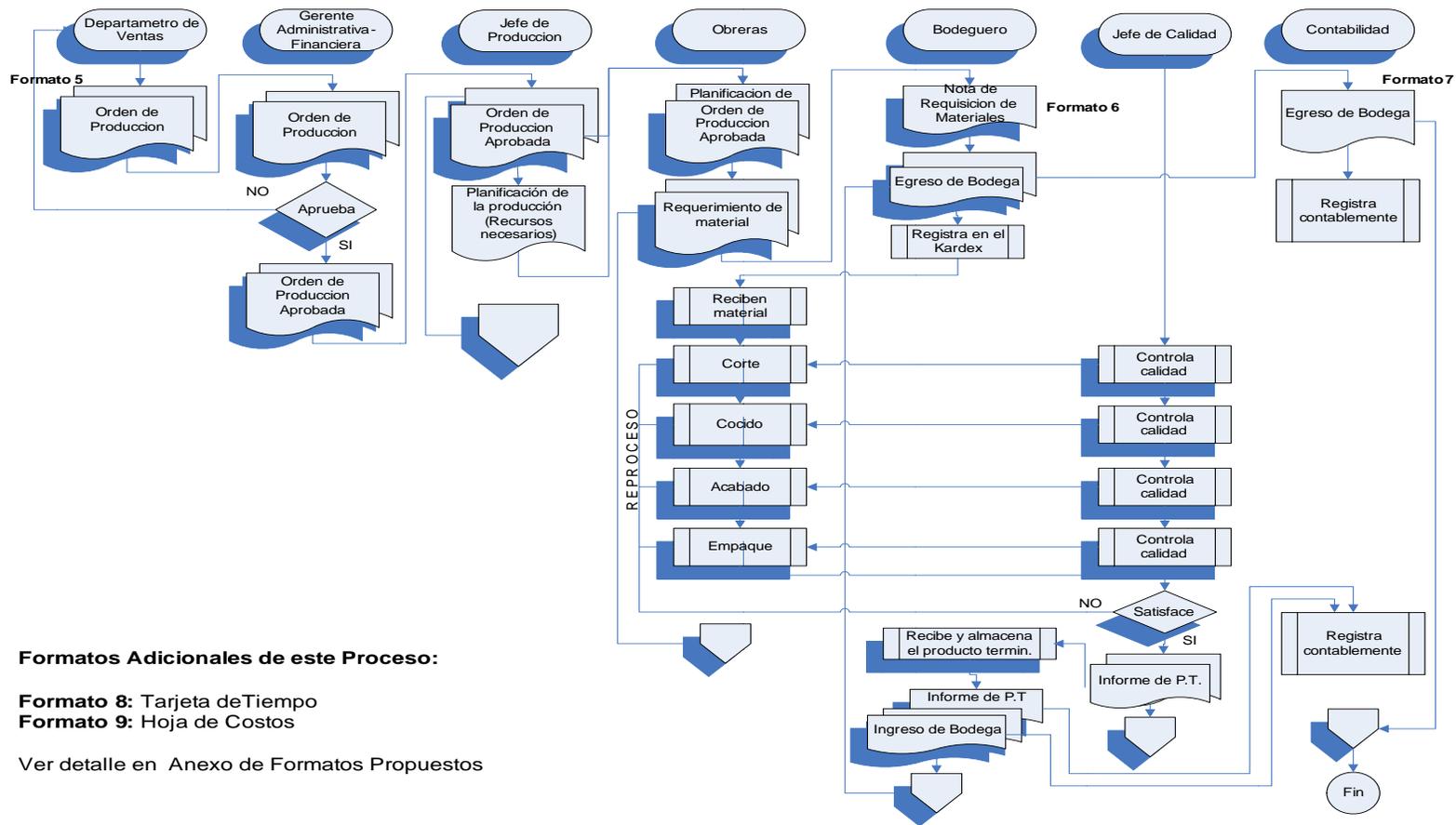


1. DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE COMPRAS





2. DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN



Formatos Adicionales de este Proceso:

Formato 8: Tarjeta de Tiempo

Formato 9: Hoja de Costos

Ver detalle en Anexo de Formatos Propuestos



4. ANEXO DE FORMATOS DE DOCUMENTOS PROPUESTOS

Formato 1.

Solicitud de Compra

Documento básico que necesita la empresa para establecer las necesidades de materias primas, materiales y suministros que se requieren para la elaboración del producto.

		SOLICITUD DE COMPRA No. 000123		
Departamento o persona que hace el pedido..... <i>Produccion</i>				
Fecha de pedido..... <i>Julio 20 - 2010</i> Fecha de entrega..... <i>Julio 25 - 2010</i>				
Descripción	Código	Stock	Existencias	Cantidad Solicitada
<i>Carrete de Hilo rosado</i>	<i>S233</i>	<i>15</i>	<i>5</i>	<i>1</i>
f) Bodeguero				

Formato 2.

Cuadro Comparativo de Ofertas

El Formato hace referencia a la implementación de una evaluación de proveedores antes de ejecutar la compra, a través de la comparación de ofertas de las cuales deberían ser considerados los siguientes aspectos incluyendo su respectiva ponderación:

ASPECTO A EVALUAR	PONDERACIÓN /100 PTOS.
Calidad	35
Financiamiento	30
Costo	20
Fecha de entrega	15



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		CUADRO COMPARATIVO DE OFERTAS		
<i>El placer del descanso</i>				
Oferta Proveedor	Calidad	Financiamiento	Costo	Tiempo Entrega
Pintex S.A.	Algodón	3 meses	\$ 15,25	3 días
Crayón Cia. Ltda.	Algodón	1 mes	\$ 14,05	7 días
Telas Confort.	Poliester	3 meses	\$ 11,95	4 días
f) Responsable de Compras				

Formato 3.

Orden de Compra

El Departamento de Compras al adquirir los materiales y suministros solicitados debe tomar en consideración la cantidad, calidad y especificaciones técnicas, observando las disposiciones internas establecidas en la empresa, para que la compra sea la más adecuada y al menor costo posible

		ORDEN DE COMPRA No. 000569		
<i>El placer del descanso</i>				
Proveedor..... Pintex S.A;		Fecha de pedido..... 12 de julio -2010		
Dirección..... Av. Amazonas y Duque		Fecha de entrega..... 16 de julio -2010		
Términos de entrega..... Transporte a destino		Condiciones de pago..... Credito por 3 meses		
Cantidad	Código	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
3	R563	Rollos de Tela	\$ 115	\$ 345
Aprobado por:				
Departamento de Compras				



Formato 4.

Ingreso de Bodega

El bodeguero debe tener a su cargo la guardia, custodia, conservación y distribución de los materiales, antes de que éstos sean sometidos al proceso de manufactura y debe llevar registros independientes para los movimientos de cada uno de ellos.

		INGRESO DE BODEGA No. 000896	
Artículo..... Tela PirolUnidad de Medida metrosCódigo..... F85			
Fecha	Detalle	Cantidad	
		Entradas	
Julio 11 - 2010	Tela Pirol de Algodón al 75%	25	
f)			

Formato 5.

Orden de Producción

Se propone a la empresa que implemente un sistema de costos por órdenes de producción, el cual es aplicable a industrias en las que la producción es **interrumpida**, es decir que puede comenzar y terminar en cualquier momento o fecha del periodo de costos; **diversa** porque se pueden producir uno o varios artículos similares, para lo cual se requiere de las respectivas ordenes de producción especificas, para cada lote o artículo que se fabrica.

Para controlar cada grupo de productos se requiere de la emisión de de una orden de producción en la que se acumule valores por los tres elementos del costo de producción: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FABRICA Edén
El placer del descanso

ORDEN DE PRODUCCION No. 687

Cliente: **Hotel Paraiso** Fecha de Pedido:..... **Julio 15 - 2010**
 Artículo: **Sabana** Fecha de Entrega:..... **Julio 30 - 2010**
 Cantidad: **50**

Especificaciones del artículo:
Juegos de sábanas completo de 2 1/2 plz

f):
 Jefe de Produccion

Formato 6.

Nota de Requisición de Materiales

El Departamento de Producción deberá solicitar a la bodega los materiales necesarios en el proceso productivo, para lo cual es necesaria la elaboración de la Nota de Requisición de Materiales.

FABRICA Edén
El placer del descanso

NOTA DE REQUISICIÓN DE MATERIALES No. 00256

Fecha de Solicitud..... **Julio 8 - 2010** Fecha de entrega..... **Julio 8 - 2010**
 Departamento..... **Produccion**
 Orden de Producción No. **125** o Proceso No.....

Cantidad	Código	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
3	R487	Aguja Overlock T1	\$ 0,50	\$ 1,50

Aprobado por: **Jose Agudo** Recibido por:..... **Marcia Salto**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Formato 7.

Al igual que para el ingreso de bodega, el egreso de los materiales es responsabilidad del bodeguero y para ello deberá llevar el registro del movimiento de cada uno de ellos.

FABRICA Edén <i>El placer del descanso</i>		EGRESO DE BODEGA No. 000968	
Artículo.....Etiqueta.....Unidad de Medida.....unidad.....Código.....D56.....			
Fecha	Detalle	Cantidad	
		Salidas	
Julio 18 - 2010	Etiqueta Eden para cobertor	25	
f)			



Formato 8.

Tarjeta de Tiempo

A través de la implementación de las tarjetas se pretende controlar el uso de horas trabajadas de cada obrera y determinar el tiempo que han dedicado a realizar actividades que no formen parte del proceso productivo que se considera como mano de obra indirecta, de esta manera se reemplazará el cálculo empírico de los costos de la mano de obra.

FABRICA Edén <i>El placer del descanso</i>		TARJETA DE TIEMPO				
Fecha:	1 de julio del 2010					
Nombre del trabajador:	Vilma Cardenas	Codigo:	012			
Departamento	Produccion					
Salario por hora	\$ 2,00					
Orden de Produccion No.	Detalle	Hora de Inicio	Hora de Término	Horas Empleadas	Valor por Hora	Valor Total
001	Cocido	8h00	12h00	4	2,00	8,00
	Reparacion de maquina	13h00	14h00	1	2,00	2,00
002	Terminado	14h00	17h00	3	2,00	6,00
	Corte de energia	17h00	18h00	1	2,00	2,00
	Total			9 horas		\$ 18,00
f) Jefe de Produccion						

Formato 9.

Hoja de Costos

Se propone una hoja de costos en la que se acumulen los valores de los tres elementos del costo de producción: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación aplicados para cada orden de producción, de esta manera se logrará un mayor control al poder determinar de manera técnica los costos totales de las órdenes de producción y los costos unitarios de los productos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El valor correspondiente a la materia prima directa se obtendrá de las notas de requisición de materiales utilizadas en el proceso productivo, el valor de la mano de obra directa se obtendrá del resumen de las tarjetas de tiempo del personal de planta asignado a la orden de producción específica y los costos indirectos de fabricación se asignarán al finalizar la orden de producción.

 HOJA DE COSTOS				
Orden de Produccion No. 102				
Cliente:	Renova Cia. Ltda.		Fecha de inicio:	julio 15 - 2010
Artículo:	Cobertor		Fecha de término:	julio 30 - 2010
Cantidad:	20		Fecha de entrega:	agosto 4 - 2010
Costo Total:	\$ 70,00		Costo Unitario:	\$ 35,00
FECHA	MATERIA PRIMA DIRECTA		MANO DE OBRA DIRECTA	COSTOS DIRECTOS DE FABRICACION APLICADOS
	REQUISICIÓN No.	VALOR	VALOR	VALOR
Jul-14	415	\$ 525,00	\$ 1.265,00	\$ 150,00
Total		\$ 525,00	\$ 1.265,00	\$ 150,00
RESUMEN				
Materia Prima Directa			\$ 525,00	
Mano de Obra Directa			\$ 1.265,00	
Costos Indirectos de Fabricacion Aplicados			\$ 150,00	
Total			\$ 1.940,00	
Elaborado por f).....				
Aprobado por f).....				
Departamento de Producción				



CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de este estudio se ha logrado asimilar la esencia del Control Interno que se conceptúa como el pilar fundamental de todo ente organizacional que proporciona directrices para el buen manejo de los procesos, actividades y recursos, siendo por lo tanto considerado como una herramienta a través de la cual se logrará alcanzar una correcta administración.

El diagnóstico y la evaluación del Control Interno de los procesos de compras, producción y ventas de la Fábrica Edén se ha llevado a cabo de manera satisfactoria de acuerdo a los objetivos planteados inicialmente, obteniendo a partir de estos resultados que han sido identificados como debilidades, sin embargo a partir de estas debilidades se ha presentado la oportunidad para el planteamiento de propuestas de mejora.

A continuación se detallan los resultados obtenidos a partir del análisis del Control Interno:

- La empresa no dispone de una estructura organizacional definida y formalizada, como consecuencia de esto el personal no tiene debidamente trazadas sus funciones.
- Los procesos y subprocesos de la empresa no tienen límites establecidos y tampoco se encuentran registrados o documentados, lo que se convierte en una ejecución de actividades sin una secuencia ordenada.
- Existe duplicidad de funciones dentro del personal de la Fábrica, dando lugar a una falta de control en el uso de recursos materiales humanos y financieros.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- No se dispone de documentación básica y necesaria para llevar el control de los procesos y registrar las actividades realizadas.
- Existen sistemas empíricos de planificación de la producción, no se basan en cálculos ni procedimientos técnicos.
- No existe un control de calidad adecuado y continuo en el proceso de producción.
- El proceso de compras no incluye un sistema de evaluación de proveedores que permita a la empresa buscar mejores opciones para el control del recurso económico.

Claramente existen debilidades de Control Interno en los procesos que se llevan a cabo en la empresa, lo que ha estado influyendo directamente en el cambio de dirección de la misión y visión de la empresa con respecto a sus metas.

Una vez detectadas las debilidades de los procesos con respecto al Control Interno, se proponen diagramas de flujo que resumen de inicio a fin los procesos de compras, producción y ventas respectivamente incluyendo en ellos el personal responsable de cada actividad, sus funciones y los documentos de respaldo necesarios para registrar los procedimientos.

Se proponen formatos de los documentos que se incluyen en los diagramas de flujo y que actualmente no dispone la empresa, de esta manera se llevará el control de los subprocesos y por consiguiente de los recursos que intervienen en cada uno de ellos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. Mantilla, Samuel Alberto. Control Interno: Estructura Conceptual Integrada. Colombia, Ecoe Ediciones, 1994
2. Cevallos, M. Sc. Edgar: Los Sistemas de Gestión de Calidad. Loja Universidad Técnica Particular de Loja, 2006.
3. Dueñas López, Dr. Blasco. Guía Didáctica, Diplomado en Auditoria de la Gestión de la Calidad: El Sistema de Control Interno y el Aseguramiento de la Calidad. Loja, 2009.