

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO**

PROPUESTA DE UN CONTROL INTERNO FINANCIERO, PARA LA GENERACIÓN DE VALOR DE LOS INFORMES CONTABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A FIN DE MEJORAR SU GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA.

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

**PRESENTADO POR**

ALEXIS RODRIGO ESCOBAR RODRÍGUEZ

JOSUÉ LEONEL MORALES TEJADA

RICARDO ERNESTO RIVAS RECINOS

**DOCENTE ASESOR**

LICENCIADO CARLOS RUBÉN CAMPOS

**SEPTIEMBRE, 2020**

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

FISCAL GENERAL

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS**

**DECANO**

**M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA**

**VICEDECANA**

**LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA**

**SECRETARIO**

**M.Sc WALDEMAR SANDOVAL**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

## **AGRADECIMIENTOS**

- Agradezco a Dios que por su amor y bondad que me ha permitido sonreír ante todos mis logros, reconozco que sin la ayuda de él no habiéramos podido culminar de la mejor manera esta etapa. en este trabajo de graduación se ve reflejado su ayuda incondicional y la sabiduría que nos brindó.
- A mis padres por haberme mostrado su apoyo de manera incondicional, a mi padre Fabricio Armando Escobar Rodríguez y Ana del Carmen Rodríguez de Escobar donde sus valores y consejos que me inculcaron desde pequeño fue fundamental para el desarrollo de esta etapa.
- A mi equipo de tesis, Josué Leonel morales tejada y Ricardo Ernesto Rivas Recinos por el esfuerzo y dedicación que brindaron día a día para poder cumplir esta meta.
- Al docente asesor licenciado Carlos Rubén Campos por habernos orientado y ayudado en este proceso de tesis y brindarnos de su tiempo en cada asesoría.

**Alexis Rodrigo Escobar Rodríguez**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios, por permitirme la sabiduría en este proceso y poder desempeñarme como profesional y cada una de las bendiciones del día a día.
- A mi abuelo Leonel, por ser un gran ejemplo en mi vida y ser la persona con la cual siempre poder contar, y que ha sido una inspiración para mi desarrollo.
- A mi abuela Tere, que sé que desde el cielo está orgullosa de verme por este logro alcanzado, QEPD.
- A mi mamá, por estar siempre ahí, justo con sus mejores atenciones en ese momento de mi formación profesional.
- A mi novia Clarissa, por iniciar juntos un proceso de formación y de emprendimiento que ha contribuido mucho en nuestras vidas.
- A mis compañeros de universidad, por pasar buenos momentos y dejar buenos recuerdos.
- A la Universidad, que es nuestra alma mater para nuestra constante formación académica.

**Josué Leonel Morales Tejada**

## **AGRADECIMIENTOS**

- Primeramente, gracias a Dios por permitir alcanzar mi meta de culminar la carrera en contaduría pública y a mi mamá por todo el sacrificio realizado año con año, por la paciencia, amor y confianza que me ha tenido en el desarrollo de mis 5 años de carrera.
- Nuevamente gracias a mi mama Lucrecia Elizabeth Recinos Carrillos por ser la principal y única promotora, por estar ahí cuando lo necesitaba, de igual forma gracias a Dios por prestarle vida a mi mama, por la oportunidad de estar al lado de las personas que me aman, mis hermanos, sobrinos, tíos, que me han apoyado incondicionalmente y a la mujer que amo, por todo lo demostrado durante esta etapa de sacrificio de mi vida.
- A mis compañeros y amigos de carrera, que con el tiempo han demostrado ser personas honestas, responsables en la dedicación durante el desarrollo de todo el trabajo realizado, ya que se requiere de tiempo y de mucho sacrificio para poder alcanzar la meta propuesta, gracias a Alexis Rodrigo Escobar Rodríguez y a Josué Leonel Morales Tejada.
- Gracias a los docentes por toda la orientación recibida, por todo ese apoyo que me brindaron en la formación de mi carrera especialmente al Licenciado José Luis Salazar, Oscar Orlando Urbina Carabantes, Carlos trigueros, y finalmente a nuestro orientador Licenciado Carlos Rubén Campos.

**Ricardo Ernesto Rivas Recinos**

## INDICE

RESUMEN.....	X
INTRODUCCION .....	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1 DELIMITACIONES .....	15
1.1.1 DELIMITACIÓN TEÓRICA .....	15
1.1.2 DELIMITACIÓN DE TIEMPO.....	15
1.1.3 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	15
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.5 ALCANCE Y LIMITACIONES.....	18
1.5.1 ALCANCE.....	18
1.5.2 LIMITACIONES .....	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA .....	19
2.1 ASPECTOS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	19
2.1.1 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....	19
2.1.2 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA PYME .....	20
2.1.3 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES .....	21
2.1.4 ANTECEDENTES DE LAS PYMES EN EL SALVADOR.....	23
2.2 CONTROL INTERNO .....	25
2.2.1 DEFINICIONES DE CÓNTROL INTERNO.....	26
2.2.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO .....	27
2.2.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO .....	31
2.2.4 CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO .....	31
2.2.5 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	33
2.2.5.1 POR SU APLICACIÓN.....	33
2.2.5.2 POR SU USO.....	35
2.2.6 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	36
2.2.7 FASES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	38
2.3 CONTROL INTERNO FINANCIERO .....	41
2.3.1DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO .....	41
2.3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO .....	42
2.3.3 ¿PARA QUÉ SIRVE EL CONTROL INTERNO FINANCIERO?.....	42

2.3.4 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN PARA UN CONTROL INTERNO FINANCIERO .....	43
2.3.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO .....	44
2.4 MARCO LEGAL .....	45
2.4.1 CÓDIGO DE COMERCIO .....	45
2.4.2 CÓDIGO TRIBUTARIO .....	45
2.4.3 LEY Y REGLAMENTO DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA) .....	45
2.4.4 LEY Y REGLAMENTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.....	45
2.4.5 LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL .....	46
2.4.6 LEY DEL SISTEMA DE AHORRO DE PENSIONES (SAP) .....	46
2.4.7 LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL .....	46
2.4.8 LEY DE FORMACIÓN PROFESIONAL – INSAFORP .....	47
2.4.9 CÓDIGO DE TRABAJO .....	48
2.4.10 REGLAMENTO GENERAL DE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL .....	48
2.5 MARCO TÉCNICO.....	48
2.5.1 NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (NIC).....	48
2.5.2 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) .....	49
2.5.3 NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES (PYMES).....	50
2.5.4 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIA’S).....	51
2.5.4.1 NIA 315, IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGO DE ERROR IMPORTANTE A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO Y LA COMPRESIÓN DE LA ENTIDAD Y DE SU ENTORNO.....	52
2.5.4.2. NIA 330 RESPUESTA A LOS RIESGOS VALORADOS.....	53
2.6 TÉRMINOS TÉCNICOS.....	54
CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	56
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.2 TIPO DE ESTUDIO.....	58
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	59
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	60
3.4.1 TÉCNICAS .....	60
3.4.2 INSTRUMENTOS .....	60

CAPITULO IV: PROPUESTA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO, PARA LA GENERACION DE VALOR DE LOS INFORMES CONTABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA A FIN DE MEJORAR SU GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA .....	81
4.1 PRESENTACION DE LA PROPUESTA .....	81
4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	82
4.2.1 GENERAL .....	82
4.2.1 ESPECIFICOS .....	82
4.3 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	82
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	83
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	85
4.5 MANUAL DE FUNCIONES.....	86
4.6 POLITICAS DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA.....	99
4.6.1 POLITICAS GENERALES DE CONTROL INTERNO .....	99
4.7 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO.....	110
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	124
5.1 CONCLUSIONES .....	124
5.2 RECOMENDACIONES .....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	127
ANEXOS.....	129

## **RESUMEN**

Podemos decir que el control interno financiero no es un tema de interés de todas las empresas que van en crecimiento, ya que esto aporta aspectos positivos, por eso es necesario tener un sistema eficiente y eficaz que nos permita identificar los riesgos y las deficiencias que existen para poder mejorarlas; como objetivo general se estableció diseñar una propuesta de control interno, que contenga una serie de políticas, procedimientos y procesos, este objetivo general ira encaminado con 3 objetivos específicos los cuales contribuirán como un todo para alcanzar el objetivo general.

El desarrollo del proyecto se obtuvo a través de investigaciones bibliográficas realizadas por el Banco Central de Reserva (BCR), y la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARSAL), que debido a la situación actual que enfrenta el país, se estableció cambiar la metodología de la investigación, con la ayuda de información importante encontrada a través de las instituciones antes mencionadas.

Como último punto, debido a que no se obtuvieron datos de la aplicación de controles internos por las Pymes, se realizó una propuesta que contiene instrucciones para que las personas de este segmento puedan aplicarlos, así poder mejorar su gestión financiera, y así poder dar el valor a los informes contables, con esto enriquecer su empresa y tener más atracción para la captación de una cartera de nuevos clientes o mantener los clientes que posee, así como también la atracción para personas que deseen invertir.

## INTRODUCCION

Hoy en día, tanto dirigentes como directivos presentan elevados niveles de exigencia, promoviendo la realización de aquellas tareas necesarias para mejorar el control sobre las empresas. Dichas tareas deben favorecer la consecución de los objetivos de rentabilidad de la empresa, del éxito de su misión y de la minimización de aquellos obstáculos que puedan aparecer. Los controles internos mejoran la eficiencia, reducen el riesgo de que se produzca pérdidas y ayudan a asegurar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes.

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

A continuación, se presenta un apartado por cada capítulo, cada uno con una breve descripción de su contenido.

**Capítulo I**, contiene el tema designado de la investigación, en este capítulo se describe el planteamiento del problema, la situación del enunciado, justificación, los alcances y limitaciones, la delimitación y objetivos de la investigación.

**Capítulo II**, en este capítulo se describen los antecedentes del tema sujeto de la investigación, se mencionará brevemente los antecedentes y la clasificación que se

les da a las pymes. También se hace mención en la importancia del control interno y sus definiciones.

**Capítulo III**, contiene la metodología de investigación utilizada, que incluye, método de investigación, tipo de investigación, población y universo de investigación; instrumentos de recolección de información, también se presenta la tabulación de los datos las cuales sirvieron para conocer la situación de las pymes, así mismo, se exponen en forma de resumen las conclusiones de la investigación.

**Capítulo IV**, en este capítulo se desarrolló la elaboración de la propuesta de control interno, que consiste en la aplicación de políticas que servirán para tener un mayor control de los activos de las entidades, el cual permita optimizar los recursos y controlar los gastos a través de una gestión adecuada que además de prevenir, detecte y corrija oportunamente las irregularidades encontradas en el negocio.

**Finalmente, en el Capítulo V**, en este capítulo se presentan las conclusiones finales de la investigación realizada y las recomendaciones correspondientes a cerca de los resultados obtenidos, adicionalmente se presenta la Bibliografía que es un listado de los libros, publicaciones y otras fuentes de consulta para extraer los diferentes conceptos, así como también se presentan algunos Anexos que sirven como ejemplo de documentación soporte, para la implementación del control interno propuesto

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad donde las pequeñas y medianas empresas buscan poder evolucionar, para ello es necesario darle el valor que se merece a la información financiera, para que puedan existir, crecer y mantenerse en el mercado, para esto se requiere un marco de políticas y estrategias que les permitan mejorar sus condiciones y márgenes de rentabilidad, y así para poder llegar y/o mantener su punto de estabilidad económica.

Las pymes son las principales potenciadoras de ingresos de El Salvador, según estudios su incidencia geográfica de las empresas se evidencia que el 91.13% de las pymes se localizan en el área urbana, mientras que sólo el 8.87% se ubica en el área rural, en cuanto a su distribución territorial.

- **Primer lugar:** Área metropolitana de San Salvador (AMSS) el 29.59%;
- **Segundo lugar:** Zona occidental se localiza el 24.37%;
- **Tercer lugar:** Zona central (excepto las empresas ubicadas en AMSS) el 19.83%;
- **Cuarto lugar:** Zona oriental se tiene el 18.41%, y
- **Quinto lugar:** Zona paracentral se concentra el 7.81%.

Otro elemento que vale la pena resaltar, es la edad o años de operación de las pymes agrupadas en rangos de 5 años de edad o años de operación.

85.49%	11.8%	1.61%	1.09%
1 a 20 años	21 a 40 años	41 a 60 años	61 años o mas

Adicionalmente, se reporta la incidencia que tienen las pymes de sus obligaciones tributarias el 74.8% no cuentan con el registro de IVA, el 25.2% se registra una evidencia que si cuenta con registro de IVA.

A raíz de lo expuesto, haciendo alusión al número de empresas del segmento pymes antes mencionado, es de mucha importancia conocer las diferentes causales que generan los problemas, por tanto, servirá de referencia para obtener un estimado de la informalidad que perjudica los controles de la información financiera, para llevar una adecuada gestión interna, los cuales son:

- La nula implementación de políticas sobre el manejo de caja chica, como salidas de efectivo innecesarias o de gusto propio del personal encargado pueden ser causales de mal manejo de fondos;
- No llevar de manera adecuada el control de ingresos y gastos, debido a que según investigaciones se experimenta que el 20% llevan el procedimiento en cuadernos de apuntes y pueden incurrir en realizar gastos que no corresponden con la identidad de la empresa;
- El pago de tributos y otras obligaciones legales;
- La falta segmentación del mercado para la venta de los productos;
- El retraso en la cancelación de los pagos por parte de los clientes;
- Problemas de abastecimiento de materia prima por parte de los proveedores, y
- El manejo incorrecto de inventarios.

Estas son algunas de las principales causas que involucran salidas de dinero que impide que se genere la rentabilidad esperada por las empresas.

Los problemas planteados anteriormente son relevantes, por tanto, si no se tiene un control sobre estos pueden ocasionar el incumplimiento de metas y objetivos dado que, los informes financieros no serán, fiables y coherentes para la toma de decisiones.

La necesidad de implementar controles internos ayudara a las pequeñas y medianas empresas a manejar una información financiera fiable, así pues, de esta manera poder realizar una comparación de los resultados del ejercicio con los nuevos controles internos.

## **1.1 DELIMITACIONES**

### **1.1.1 DELIMITACIÓN TEÓRICA**

En la investigación para el desarrollo de una propuesta de control interno, sobre todo, con el propósito de mejorar el manejo de la información financiera de las pequeñas y medianas empresas, de igual forma, la implementación de políticas que lleven a un funcionamiento sostenible y rentable.

### **1.1.2 DELIMITACIÓN DE TIEMPO**

La investigación tendrá un periodo de realización, comprendido entre los meses de febrero y agosto del año 2020, siendo este el tiempo prudencial para el desarrollo de las actividades.

### **1.1.3 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN**

En la investigación se considerarán como objeto de estudio todas las empresas que lleven una contabilidad formal, en vista de que las demás empresas no generan información financiera, no formarán parte de la investigación, en definitiva, es indispensable para implementar los controles internos.

## **1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- 1) ¿De qué manera manejan las pymes su formalidad para operar en la sociedad?
- 2) ¿Cómo asegurar la fiabilidad de la información financiera de las pymes?
- 3) ¿Cuáles son los tipos de herramientas que se auxilian para poder operar en el mercado?
- 4) ¿Cuán importante son los controles internos para mantener una liquidez?
- 5) ¿Se le facilita al sector pymes los financiamientos para poder crecer sus operaciones?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de Control Interno mediante la implementación de políticas y procedimientos, así mismo, mejorar su gestión financiera para tener un mejor control de la información contable, de modo que se pueda asegurar los mejores resultados y generar valor en la toma de decisiones.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Facilitar las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar las directrices de los controles internos que se lleven a cabo;
- Identificar el beneficio de maximización en la rentabilidad que se puede obtener al implementar controles internos dentro de las pequeñas y medianas empresas; y
- Elaborar una propuesta de control interno financiero con el fin que las pequeñas y medianas empresas promuevan la eficiencia de las operaciones, reduzcan los riesgos a los que pudieran estar expuestas y que la información financiera aporte mayor confiabilidad.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Todo empresario comienza con el sueño de entrar y crecer en el mercado; más, sin embargo, el proceso está implicado en una serie de problemáticas que deben afrontar en el camino, en dirección a su crecimiento, muchas de las empresas que pertenecen al sector pymes no llegan a tomar en consideración herramientas y políticas que hagan de su sendero al éxito se vuelva más fácil de cruzar.

Los controles internos pueden convertirse en la guía ideal para alcanzar las metas propuestas por la entidad, y de esta manera poder asegurar que todas las acciones dentro de las entidades sean llevadas conforme a los marcos normativos, legales, reglamentarios e institucionales; así también, poder confrontar los posibles riesgos en los que se ven expuestos, y cuáles serán las medidas a tomar para mitigar dichos riesgos.

Se busca lograr con la elaboración de esta propuesta que las pymes sean beneficiadas respecto a su objetivo de tener una buena rentabilidad y puedan implementar un control interno eficiente y efectivo dentro de la empresa, y así poder solventar sus deficiencias e informalidades en la gestión financiera administrativa, de tal manera que puedan elaborar informes contables fiables para la toma de decisiones.

La importancia de un buen control interno radica inclusive en el crecimiento de una empresa al crear competitividad en el mercado; una empresa que pone en práctica esta herramienta puede demostrar a entes reguladores que puede ser catalogada como una marca que cumple con las leyes y regulaciones, consiguiendo un estupendo impacto positivo, e incluso hasta generar atracción ante los ojos de inversionistas.

Con la finalidad de que, las empresas pueden llegar hacer una comparación de un antes y un después en relación a la aplicación de los controles internos, y de esta manera podrán observar diferencia en cuanto a la calidad, seguridad, desarrollo y confiabilidad.

## **1.5 ALCANCE Y LIMITACIONES**

### **1.5.1 ALCANCE**

En la implementación del tema de investigación PROPUESTA DE UN CONTROL INTERNO FINANCIERO, PARA LA GENERACIÓN DE VALOR DE LOS INFORMES CONTABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A FIN DE MEJORAR SU GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA, será dirigida a todos aquellas que tenga una formalidad y generen una información financiera, que pueda llegar a ser sometida a sesgos o malversación; por otra parte, no se considerarán aquellas que no generen información financiera y no tengan una persona de la profesión contable dentro de ellas, que realice los controles internos.

### **1.5.2 LIMITACIONES**

- El tema que se está abordando carece de fuentes bibliográficas;
- El horario laboral de cada uno de los integrantes no permite coincidir con un tiempo frecuente de reunión; y
- La complejidad del tema de investigación.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

### **2.1 ASPECTOS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

#### **2.1.1 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

La conceptualización de pequeña y mediana empresa será objeto de discusión entre los diferentes sectores, esto debido a que cada una de ellas utilizan los parámetros que más les proporcione una manera clara la definición, y de esta manera poder clasificarlas según sean los objetivos que quieran alcanzar.

- **Pequeña Empresa:** Es aquella unidad económica que se dedica a la compra y venta de mercadería o servicios con el propósito de obtener lucro, está dirigida por sus propietarios, su área de operaciones es relativamente pequeña y emplea entre cinco y cuarenta y nueve trabajadores.

- **Mediana Empresa:** Es aquella que al igual que la pequeña empresa se dedica a la compra y venta de mercadería y servicios con el propósito de obtener un lucro, con la diferencia de que estas utilizan medios computarizados, mejores controles, y su área de operación es relativamente grande, es decir, que se relaciona con grandes empresas y emplea entre cincuenta y noventa y nueve empleados.

### 2.1.2 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA PYME

- CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

(Fuente: <http://www.camarasal.com/pymes.php>)

- FUSADES

Tipo de empresa	Monto de los activos de las empresas
Micro	Cuyo activo total no excede losUS\$11,500
pequeña	Cuyo activo total no excede losUS\$85,700
Mediana	Cuyo Activo total no excede losUS\$228,600
Grande	Cuyo activo total es mayor de los US\$228,600

(Fuente: Fundación Salvadoreña para el desarrollo empresarial, "Boletín económico y social"

No 66)

- **BANCO CENTRAL DE RESERVA**

<b>Clasificación de las empresas</b>	<b>Criterio institucional.</b>	<b>Monto de los activos de las empresas</b>
	Nº de empleados	
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

(Fuente: <http://www.bcr.gob.sv>)

- **BANDESAL(AnteriormenteBMI)**

<b>Clasificación</b>	<b>Personal remunerado</b>	<b>Ventas brutas anuales / Ingresos brutos anuales</b>
Pequeña empresa	De 11 a 49 empleados	Entre USD\$68,571.42 y USD\$685,714.28
Mediana empresa	De 50 a 199 empleados	Entre USD\$685,714.28 y USD\$4,571,428.50

(Fuente: <http://portal.bandesal.gob.sv/>)

### **2.1.3 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES**

- Los niveles de producción son bajos, porque no cuentan con mercados donde se pueda competir y exportar, debido a las limitaciones que posee, por lo que se produce con base a pedidos u órdenes solicitadas;
- El pequeño empresario adquiere materia prima en mercados locales;
- La fijación de los precios se hace en función de los costos de la competencia, no realizan estudios de mercado;

- Estas empresas por lo general están ubicadas en la residencia del propietario, lo que no les permite realizar una adecuada distribución de la planta productiva;
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos);
- El propietario o los propietarios de pequeñas empresas suelen tener un buen conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan y, además, sienten pasión, disfrutan y se enorgullecen con lo que hacen;
- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios,
- Realizan compras de productos y servicios a otras empresas y hacen uso de las innovaciones, lo cual, genera crecimiento económico,
- Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad,
- Los dueños dirigen la empresa,
- La administración es empírica,
- Están en proceso de crecimiento (la pequeña tiende a ser mediana, y la mediana aspira a ser grande),
- Componente familiar. Casi en su totalidad son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos y puede producirse desacuerdo en la aplicación de las mismas,
- Falta de liquidez. Este es un problema muy común en las Pymes, por lo cual tienden a solicitar préstamos o financiamientos a organizaciones que apoyen su gestión,

- Relación tamaño – productividad. Mientras más pequeño sea el tamaño de la estructura de producción de una empresa, menor la concentración y representatividad en sus resultados,
- Falta de solvencia. La solvencia se refiere a los recursos, las Pymes carecen de recursos
- Entre los creadores de las Pymes se encuentran estudiantes o recién egresados o personas que interrumpieron sus estudios,
- Desempleados que optan por el autoempleo, y
- trabajadores que buscan la independencia económica. *Fuente: Desafíos y oportunidades de las PYMES salvadoreñas, Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME)*

#### **2.1.4 ANTECEDENTES DE LAS PYMES EN EL SALVADOR**

El Salvador, del año 2004, se menciona la evolución de las pequeñas y medianas empresas; a continuación, se describen algunos aspectos generales.

En la década de los años cuarenta, prácticamente no existían formas para definir la mediana empresa salvadoreña, debido a que solamente se clasificaban en pequeña empresa y gran empresa, las cuales eran las que satisfacían las necesidades básicas de la población, las actividades económicas en El Salvador se fueron desarrollando de acuerdo con un proceso en el cual la pequeña empresa fue apareciendo como respuesta a las necesidades de trabajo de la población.

En la década de los años cincuenta, ya se comenzaba a hablar de la mediana empresa debido al crecimiento económico que había tenido la pequeña empresa, la actividad económica fue orientada hacia el sector agrícola y su comercialización; se empezó a impulsar la actividad manufactura y comercial. Este fue el motivo por el cual, a través del artículo 146 de la Constitución Política de El Salvador, del año 1950, se plantea el objetivo de proteger a los pequeños comerciantes e industriales salvadoreños.

Durante la década de los años sesenta, se genera una mayor conciencia de las necesidades socioeconómicas, así como de las distintas presiones ejercidas sobre el Estado para apoyar la diversificación y desarrollo económico, se emite en el año 1961, la Ley de Protección del Comercio e industria del pequeño; publicado con decreto legislativo No 235, en el diario oficial del 4 de diciembre de 1968.

En esta se crea un ente dinamizador de la industria y comercio del área centroamericana denominado mercado común centroamericano; que posteriormente entra en crisis, agudizando más los problemas socioeconómicos al sector empresarial y afectando consecuentemente y de manera considerable a la pequeña y mediana empresa.

En 1973, se emite la Ley de creación del fondo de financiamiento y garantía para la pequeña empresa, con la finalidad de garantizar créditos y asistencia técnica a los pequeños comerciantes e industriales y asociaciones cooperativas.

Posteriormente en la década de los años ochenta, surgen dos entidades más, estas son: El Banco Nacional de Fomento Industrial (BANAFI), y la Corporación Salvadoreña de Inversión (CORSAIN), la primera institución, con el propósito de fomentar, diversificar y

nacionalizar la actividad industrial, la segunda, con la finalidad de desarrollar sociedades y empresas dedicadas a las actividades de inversión.

La guerra en El Salvador hace cambiar fundamentalmente la estructura de la economía, la gran empresa comienza a desinvertir y algunos empresarios emigran hacia otros países, especialmente a los Estados Unidos, produciendo con eso un cierre entre 100 y 150 medianas y grandes empresas, especialmente las ubicadas en la zona industrial del país.

Con la firma de los acuerdos de paz y un ambiente más estable generado por el gobierno, la inversión en estas empresas se ha visto beneficiada, por lo que ha demostrado un crecimiento significativo, según la encuesta Económica del Ministerio de Economía correspondiente al año 1998, existen aproximadamente 144,020 establecimientos, de los cuales el 0.20% pertenece a las empresas que poseen más de 100 empleados y un 99.8% pertenecen a las empresas que tienen menos de cien empleados.

## **2.2 CONTROL INTERNO**

El control interno al igual, que el sistema de contabilidad, es una responsabilidad de todos los integrantes de la dirección de la empresa. Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantizara la eficiencia total.

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para lograr los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables y tributarias. El control en su concepción más general examina y censura, con anterioridad suficiente, determinada realidad que aprueba o corrige.

Se puede mencionar que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de las empresas. Incluye mucho más que el sistema contable y cubre cosas como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, políticas de ventas y auditoría interna.

El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución, cuando se ejecuta un proceso, el concepto de control interno debe de funcionar dentro de él.

En conclusión, el sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento, además de contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir.

*(Fuente: tesis diseño de un sistema de contable y control interno con enfoque NIC y NIAS para la implementación del TLC en las pequeñas y medianas empresas, pág. 98-100)*

### **2.2.1 DEFINICIONES DE CÓNTROL INTERNO**

El sistema de control interno es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y el control en el interior de la empresa.

“El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal”

*(Fuente: Coso, 2009, pág. 18)*

Este proceso está diseñado para proporcionar una seguridad razonable al logro de los siguientes objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### **2.2.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

Ya sea en la implantación, desarrollo o revisión del Control Interno se deberá siempre tratar de alcanzar ciertos objetivos básicos, que permitan a la organización operar con seguridad y con la certeza de que todo se encuentra funcionando correctamente. De acuerdo al análisis de las definiciones podemos marcar cuatro objetivos como básicos:

#### **1. Obtener y asegurar información clara, confiable y útil:**

- a. Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información contable, administrativa y operacional obtenida que permita la correcta toma de decisiones.
- b. Clasificar las operaciones con apego a las Normas de Información Financiera.
- c. Registrar las transacciones en el mismo periodo contable.
- d. Comparar los datos de los activos registrados con lo existente.
- e. Verificar y evaluar periódicamente los saldos de los estados financieros.
- f. Examinar los contenidos de archivos y bases de datos
- g. Presentar la información con exactitud y en el tiempo previsto.
- h. Crear un manual de cuentas contables.
- i. Confirmar que la suma de los datos previstos sea igual a los obtenidos.
- j. Contar con instrucciones que determinan los conceptos de uniformidad.

- k. Poseer diversas fuentes de información.
- l. Comparar los datos actuales con los históricos.
- m. Ratificar la información propia con la de terceros.
- n. Mantener la información fluida, constante y regular.
- o. Contar con comprobantes y formularios pre enumerados.

## **2. Proteger los activos:**

- a. Crear políticas que permitan el respeto, cuidado, protección y administración de los bienes de la institución.
- b. Registrar contablemente los activos e informar que se hace con ellos.
- c. Autorizar el acceso a los activos con apego a las políticas establecidas.
- d. Prevenir robos, fraudes y desfalcos o detectarlos cuando estos ocurran.
- e. Contar con servicio de vigilancia, sistemas de protección contra incendios y pólizas de seguros.
- f. Dar mantenimiento preventivo a las instalaciones.
- g. Separar las funciones y responsabilidades relacionadas con bienes de la empresa.
- h. Elaborar comprobantes o formularios enumerados.

- i. Poseer un libro de registro de firmas y el régimen de las autorizaciones para movimientos del activo.
- j. Depositar totalmente los ingresos en moneda y emitir un cheque para cada egreso.
- k. Autorizar los compromisos con terceros con más de una firma, que posea el poder para realizar estas operaciones.
- l. Vigilar el acceso a los archivos y nombrar responsables del manejo de los mismos.
- m. Registrar el acceso a información confidencial y áreas físicas que así lo especifique.
- n. Permitir el acceso a la información contenida en medios electrónicos mediante claves de acceso personalizadas.

### **3. Promover la eficiencia operativa:**

- a. Poseer políticas que impulsen la correcta operación de la entidad.
- b. Identificar las metas y estándares que permitan medir la eficacia y eficiencia de la operación.
- c. Determinar ineficiencias y errores en sistemas, operaciones o personal.
- d. Generar tareas más rápidas y seguras.
- e. Evaluar la mejor utilización del recurso humano y tecnológico.
- f. Calificar la efectividad de la gestión.

- g. Contar con una estructura humana correctamente seleccionada, capacitada, entrenada, involucrada con la organización y con una justa remuneración por el desempeño de su trabajo.
- h. Dividir el trabajo de acuerdo a la especialización por la finalidad del trabajo, el proceso o área geográfica.
- i. Elaborar el manual de funciones o procedimientos que contengan las instrucciones, normas y sistemas para desarrollar los procesos de forma homogénea.
- j. Adecuar los medios materiales y tecnológicos de acuerdo a las innovaciones y actualizaciones.

#### **4. Asegurar el apego a las políticas:**

- a. Contar con políticas sólidas y bien estructuradas, permite una administración y operación ordenadas.
- b. Asentar por escrito las políticas en manuales, instructivos o comunicados.
- c. Difundir las políticas para que los miembros de la organización las conozcan, entiendan y cumplan correctamente.
- d. Tener un manual de organización que reúna las funciones y responsabilidades de los integrantes del ente, así como la relación entre los departamentos. Debe reunir los objetivos, procedimientos, normas e instrucciones actualizadas.
- e. Generar un organigrama que determine las líneas de autoridad y dependencia, así como los niveles jerárquicos establecidos en la organización.

f. Definir en un manual de funciones las tareas que desarrollan cada área o individuo, además de delimitar a quien se le reporta dicha tarea.

g. Describir en un manual de procedimientos los pasos para realizar una operación, que documentos los respaldan y las autorizaciones requeridas para el mismo.

h. Determinar los límites de autoridad y de actuación del personal mediante un manual de autorizaciones. (Fuente: <https://www.academia.edu/> diseño de control interno para la pequeña y mediana empresa pág. 30 "segundo parrafo"-33)

### **2.2.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

Todas las empresas, ya sean agropecuaria, de servicio, comerciales, industriales o financieras deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, además, con un sistema de control interno, para brindar confiabilidad en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros. Por lo tanto, un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficinas, equipos de reparto, maquinaria, y otros. Es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes y robos. (Fuente: <https://www.academia.edu/>)

### **2.2.4 CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno denota ciertas características que permiten entender mejor cual será la función que desempeñará en la empresa. Para ello mencionaremos y explicaremos de manera breve pero clara, las diez características que pueden englobar el contexto de Control Interno.

**1.Auto controlable:** Todas las actividades de la organización deben de estar orientadas a alcanzar los objetivos establecidos, y estos serán coordinados y supervisados por la dirección.

**2.Realización:** Establecer funciones realizables para alcanzar los propósitos fundamentales del control.

**3.Implantación:** La correcta ejecución de las obligaciones de la empresa, servirá para implantar herramientas básicas de control adecuadas para cada departamento.

**4.Obtención de Desviaciones:** Debe identificar las diferencias entre lo presupuestado y los resultados obtenidos antes de su ejecución ya que la carencia de control es una causa para que existan desviaciones.

**5.Adaptabilidad:** El control debe responder ante operaciones cotidianas y ante situaciones extraordinarias.

**6.Información Clara:** La información que proporcione debe ser explícita para evitar confusión en la toma de decisiones.

**7.Costo – Beneficio:** El control debe ser igual o menor a la cantidad de operaciones que se revisan para mantener su rentabilidad de la Empresa.

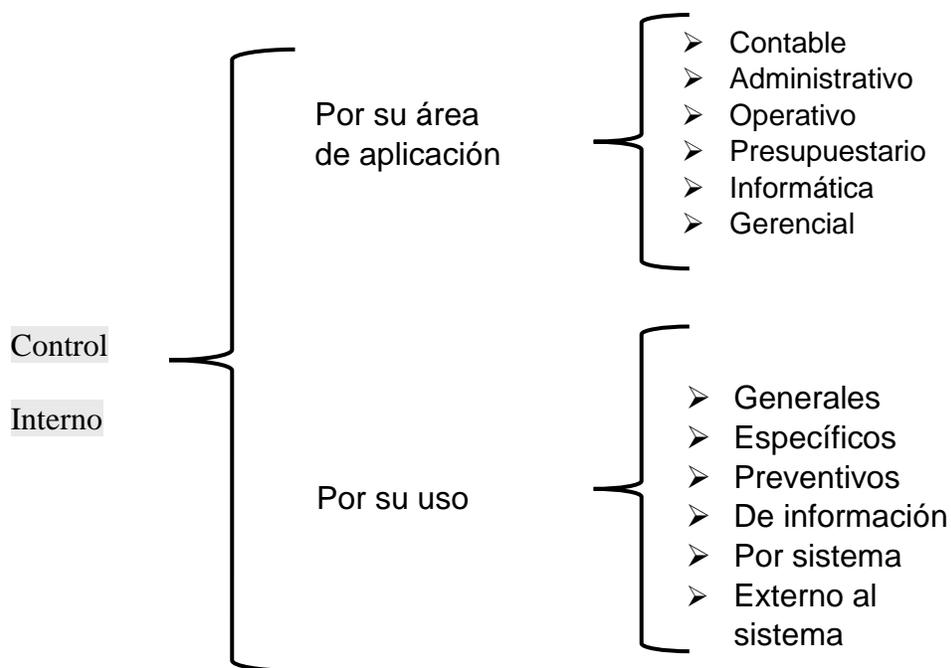
**8.Preventivo:** Una apropiada delegación de responsabilidades y delimitación de funciones evitara futuros fraudes o errores en la ejecución de tareas.

**9.Segregación de funciones:** La separación de las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización no deben recaer en una sola persona.

**10.Relación departamental:** El control debe enlazar el sistema contable, financiero, de planeación, verificación, información y operación de la entidad. (Fuente: [https://www.academia.edu/diseño\\_de\\_control\\_interno\\_para\\_la\\_pequeña\\_y\\_mediana\\_empresa](https://www.academia.edu/diseño_de_control_interno_para_la_pequeña_y_mediana_empresa) pág. 26-27)

## 2.2.5 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para poder ordenar los diversos tipos de Control Interno se requiere analizar variadas clasificaciones que pudieran ampliar nuestra visión acerca de las clases de control que los autores han podido delimitar. Una vez que logramos comprenderlas hemos decidido clasificarlo como se muestra en el siguiente cuadro:



### 2.2.5.1 POR SU APLICACIÓN

**Contable:** Son los métodos, procedimientos y el plan de organización que permitirá la protección de los activos, contar con informes financieros contables, comprobar las correcciones y la confianza de los datos, así como tener la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se ejecutan de acuerdo a la autorización general específica de la organización.
- Las operaciones registradas están listas para permitir la preparación de los estados financieros y mantener la confiabilidad de los activos.
- El acceso a los activos solo es permitido con la autorización de la administración o gerencia.
- Los activos registrados son comparados con los existentes y se toman acciones necesarias a cualquier diferencia.

**Administrativo:** Son los procedimientos, métodos y el plan de organización relacionados con las operaciones de una empresa, las políticas, informes administrativos y los procesos de decisión que llevan a la autorización de operaciones asociado con la responsabilidad de lograr los objetivos, originados y manejados por medio de los departamentos operacionales para optimizar el rendimiento administrativo.

**Operativo:** Comprende planes, políticas, métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización, fomenta la economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades practicadas de las distintas áreas departamentales para producir al máximo utilidades, bienes y servicios.

**Presupuestario:** Es una herramienta técnica, basada en el control operativo y en la dirección por objetivos. Se utilizan para confrontar periódicamente lo presupuestado con los resultados obtenidos para que de esta forma se indiquen las desviaciones.

**Informática:** Esta enfocado a mantener controles automáticos efectivos y oportunos de las operaciones mediante el uso de la tecnología en informática como instrumento de control.

**Gerencia:** Se dirige a los miembros de la entidad con el fin de que involucren sus acciones y comportamiento apegados a los objetivos establecidos por la institución.

#### **2.2.5.2 POR SU USO**

**Generales:** Este tipo de control no se ve reflejado en los resultados de los estados contables porque no se relaciona con la información contable; su deficiencia afecta la función de los controles específicos. Comprende la percepción del control, la estructura organizacional, protección de los equipos, registros y separación de las funciones.

**Específicos:** El control específico está ubicado en todo el flujo de información contable, mantiene una relación directa con los datos y los resultados obtenidos en los estados financieros.

**Preventivo:** Generalmente este control se utiliza para proteger y evitar cualquier daño sobre los bienes de la empresa.

**Información:** Es una medida auxiliar en la toma de decisiones mediante el uso de la información contable, veraz y oportuna obtenida.

**Por sistema:** Es aquel que está implantado en los procedimientos de la entidad y sirve como indicador de todos los procesos estratégicos.

**Externo al sistema:** Su función es evaluar los resultados reales y los estimados utilizando un agente ajeno que realizará su acción. (*Fuente: <https://www.academia.edu/> diseño de control interno para la pequeña y mediana empresa pág. 28-30 ´´primer párrafo´´*)

## 2.2.6 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Según el *COSO (Committee of Sponsoring Organization)*, identifica cinco componentes de control interno que necesitan estar interrelacionados para asegurar los objetivos de la organización:

- **Ambiente de Control:** Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada. Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

De acuerdo a (*Nurhayati 2016*), “este componente está conformado por todo el personal de la empresa que es capaz de generar un buen clima dentro de la organización. Para generar un buen clima, de acuerdo al autor, en primer lugar, el líder debe dar el ejemplo a todos los demás empleados de la empresa”.

(*Nurhayati 2016*), en segundo lugar, “establece que se debe inculcar en la organización valores tales como la integridad, honestidad, la lealtad. En tercer lugar, afirma que la estructura organizacional de la empresa debe ser clara, ya que si existe algún problema se pueda identificar rápidamente a la persona que estaba a cargo de esa área y finalmente la labor que realicen el consejo de administración junto con el comité de auditoría y el auditor interno”

- **Evaluación de Riesgos:** La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La

gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

*(Nurhayati 2016)*, “la identificación y análisis de los riesgos se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias. Los principios que se relacionan a este componente son la organización específica, objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos para determinar cómo deben de administrarse, la organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos, la organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno”.

- **Actividades de Control:** Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar, asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.

*(Nurhayati 2016)*, nos dice que “las actividades de control son procedimientos que deberían eliminar la oportunidad de que se cometa un fraude dentro de la organización. Los procedimientos incluyen: separación de funciones, un correcto sistema de autorización, observaciones físicas de los activos de la empresa y un correcto uso y registro de la información”

- **Información y Comunicación:** La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la

información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

- **Monitoreo (Supervisión y seguimiento):** Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

## **2.2.7 FASES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **Fase 1: Crear una cultura del control mediante la comunicación, la motivación y la capacitación**

Antes de comenzar con la implementación del sistema de control interno, es importante preparar el terreno. Esta preparación consiste en comunicar a las personas qué se quiere hacer y saber transmitir la importancia del control y sus beneficios para la organización e incluso para cada persona individualmente. Una posible forma de inculcar estos conceptos es mediante una capacitación a nivel de área o departamento. En dicha capacitación se dará a conocer la hoja de ruta para el desarrollo de las restantes fases.

### **Fase 2: Recabar información**

Una vez hemos introducido la cultura del control entre los miembros de la organización, llega el momento de recolectar datos. En esta fase debe intervenir activamente todo el personal, coordinados por un responsable designado, ya sea externo o interno, procedente del área de estrategia de la organización.

Existen diferentes métodos para llevar a cabo esta recopilación, por ejemplo:

- **Narración:** Mediante una entrevista o documento, cada empleado hace una descripción de las labores, tareas, procesos que lleva a cabo, independientemente de si estos están establecidos formalmente. El coordinador recopila estos testimonios.
- **Listas de chequeo:** Otro método podría ser la confección de cuestionarios previos por parte del responsable del levantamiento de la información, al cual se le presume un conocimiento previo en sistemas de control interno. Estos checklist contienen cuestiones orientadas a conocer la dinámica interna de cada área de la organización.
- **Observación:** Mediante la observación también se puede extraer información útil para complementar aspectos que deban ser documentados.

Se suelen usar flujogramas para completar la información recabada con los métodos anteriores. Se plantean de forma visual los pasos que se siguen para realizar una operación determinada.

### **Fase 3: Clasificar la información obtenida**

Ya que el responsable ha reunido toda la información necesaria a través de alguna de las vías mencionadas, es el momento de digitalizar y clasificar la misma de la forma más ordenada posible para facilitar su consulta y correcta interpretación.

### **Fase 4: Diagnosticar**

En este punto, ya se dispone de la información necesaria para realizar un diagnóstico del estado de múltiples aspectos de la gestión: el cumplimiento de los objetivos, los roles y sus funciones, las políticas, etc.

### **Fase 5: Revisar los procedimientos**

Bajo la normativa legal, la óptica de calidad total, los parámetros de reingeniería y directrices administrativas, se hace una revisión exhaustiva de los procedimientos con el fin de hacerlos más eficientes. Se suprimen pasos no necesarios, se centralizan procesos repetidos y se abren vías de comunicación.

### **Fase 6: Evaluar el control interno y de gestión**

Se ha de establecer una manera de evaluar el sistema de control interno entre todos los miembros de la organización. Cada uno de ellos debe aportar su visión e involucrarse, comprometiéndose a someterse a un continuo autocontrol que favorezca la mejora continua.

### **Fase 7: Implementar, hacer seguimiento y ajustar**

En este punto, el sistema de control interno ya está diseñado. Ha llegado el momento de que los responsables se hagan cargo de implementarlo en cada una de las áreas y garantizar su cumplimiento. El responsable en cuestión deberá hacer un seguimiento continuo junto con el apoyo de la auditoría interna. También es la ocasión tomar acciones correctivas necesarias y hacer ajustes finales.

### **Fase 8: Evaluar indicadores y realizar más ajustes**

Se deben diseñar KPI de gestión colectivamente para analizarlos. Dichos indicadores pueden almacenarse y sistematizarse en cuadros de mando Balanced Scorecard, preferiblemente de forma automatizada. Esto permite obtener información en tiempo real.

Otra vía de evaluación que se emplea frecuentemente son los sistemas de administración de riesgos, en base a los cuales se pueden construir tableros de mando visuales, en términos numéricos y con colorimetría.

## **2.3 CONTROL INTERNO FINANCIERO**

### **2.3.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO**

(*Teruel 2017*), el control financiero puede entenderse como “el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo”.

(*Teruel 2017*), “dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos”.

(*Cuatrecasas 2001*), en el libro “*Gestión Económico – Financiera*”) menciona que “el control interno financiero comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros”.

(*Cuatrecasas 2001*), también menciona que, “es el proceso establecido por la dirección de la entidad con la finalidad de ofrecer una seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información financiera y la preparación de los estados financieros de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados y que incluye políticas y procedimientos que permiten el mantenimiento de los registros que, con un detalle razonable”.

### 2.3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

(Teruel 2017), “comprobar que todo va en la línea correcta: en ocasiones, el control financiero únicamente sirve para comprobar que todo funciona bien y se están cumpliendo, sin alteraciones considerables, las líneas marcadas y los objetivos propuestos a nivel financiero, de ventas, ganancias, superávit, etc. De esta forma, la empresa gana en seguridad y confianza, afianzándose su patrón de funcionamiento y las decisiones que se estén tomando”.

(Teruel 2017), “detectar errores o áreas de mejora: un desajuste en las finanzas de la empresa puede poner en peligro los propósitos generales de la organización, perder ventaja frente a la competencia y, en ciertos casos, incluso verse comprometida su propia supervivencia. Por eso es importante detectarlos a tiempo”.

(Teruel 2017), “también se pueden identificar diversas áreas y circuitos, que, sin estar incurriendo en fallos o desviaciones graves, son susceptibles de mejorarse por el bien general de la empresa”.

### 2.3.3 ¿PARA QUÉ SIRVE EL CONTROL INTERNO FINANCIERO?

(Teruel 2017), el control financiero sirve también para:

**Poner en marcha medidas de prevención.** En ocasiones, el diagnóstico precoz de determinados problemas detectados por el control financiero hace innecesaria las acciones correctoras, sustituyéndose por medidas únicamente de prevención.

**Comunicar y motivar a los empleados.** El conocimiento exacto de la situación de la empresa, con sus problemas, errores y aspectos que se están ejecutando correctamente, propicia

una mejor comunicación de los empleados, así como la motivación de los mismos para que sigan en la línea correcta o mejoren los aspectos necesarios.

**Actuar sobre las áreas que lo precisan.** Un diagnóstico de la situación de poco serviría si no se realizan actuaciones concretas que permitan reconducir una situación negativa, gracias a la información concreta y detallada proporcionada por el control financiero.

### **2.3.4 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN PARA UN CONTROL INTERNO FINANCIERO**

(Teruel 2017), “el control financiero debe diseñarse en función de unas estrategias muy bien definidas para que los administradores de las empresas sean capaces de:

- Detectar desviaciones en los presupuestos, balances y otros aspectos financieros.
- Establecer diferentes escenarios operativos que pongan a prueba la rentabilidad, el volumen de ventas y otros parámetros.

(Teruel 2017), aunque existen muchos tipos y metodologías distintas, se pueden distinguir una serie de pasos muy comunes en la gran mayoría de estrategias de implementación de control financiero.

#### **2.3.4.1 Paso 1. Análisis de la situación inicial**

(Teruel 2017), “el primer paso consiste en realizar un exhaustivo, fiable y detallado análisis de la situación de la empresa en varias áreas: tesorería, rentabilidad, ventas, etc”.

#### **2.3.4.2 Paso 2. Elaboración de pronósticos y simulaciones**

(Teruel 2017), “en base a la situación inicial previamente analizada y el establecimiento de una serie de parámetros o indicadores, se pueden elaborar una serie de pronósticos y simulaciones de diferentes contextos y escenarios. Estas acciones de simulación resultan de

inestimable ayuda a la hora de tomar las decisiones adecuadas en aspectos cruciales como: inversiones, rentabilidad, cambios de sistemas de producción, etc”.

#### **2.3.4.3 Paso 3 Detección de las desviaciones de los estados financieros básicos**

(*Teruel 2017*), “los estados financieros básicos son los documentos que debe crear la empresa al preparar el ejercicio contable. Aunque existen más, estos son los tres de mayor importancia: balance general, estado de resultados (o de ganancias y pérdidas) y flujo de efectivo. Estos análisis y pruebas en distintos entornos es una parte fundamental del control financiero, pues permiten detectar a tiempo problemas, errores y desviaciones sobre la situación idónea o los objetivos iniciales”

#### **2.3.4.4 Paso 4. Corrección de las desviaciones**

(*Teruel 2017*), “muy poca utilidad práctica tendría el control financiero si posteriormente no se tomasen las decisiones adecuadas en relación a la acción correctiva a ejercer para conducir las cuentas de la empresa por la senda adecuada y prefijada en los objetivos generales de la organización”.

#### **2.3.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO**

Según (*Cuatrecasas 2001*), nos dice que “el manejo de las finanzas constituye una rama esencial en las actividades económicas de una empresa, de la buena administración del dinero, depende en un porcentaje muy alto, la existencia de los negocios, pues se necesita cubrir pagos a empleados, obreros ejecutivos, compras de materias primas, maquinaria y equipo, gastos de operación, por lo tanto, las medidas de control que se apliquen a esta área, contribuirá al logro de los objetivos empresariales.”

## **2.4 MARCO LEGAL**

### **2.4.1 Código de Comercio**

Las disposiciones del Código de Comercio obligan a los comerciantes a llevar su contabilidad de acuerdo a un sistema contable; debido a la globalización se introducen reformas al Código de Comercio modificando el art. 443 y 444 dando paso a las Normas Internacionales de Contabilidad.

### **2.4.2 Código Tributario**

El Código Tributario fue aprobado por la Asamblea Legislativa de forma unánime mediante el D.L. N° 230 el 14 de diciembre de 2000, publicado en el D.O. N° 241, tomo 349 del 22 de diciembre del mismo año, entrando en vigencia el 1 de enero de 2018, se modificaron algunos articulados para el año 2015. El código tributario es una herramienta indispensable para el conocimiento de las obligaciones formales y sustantivas para los/as contribuyentes.

### **2.4.3 Ley y Reglamento del Impuesto a la Transferencia de Bienes muebles y la**

#### **Prestación de Servicios (IVA)**

En septiembre de 1992 entra en vigencia dicha Ley fijándose una tasa del 10% para grabar la transferencia, importación, internación, exportación y consumo de bienes muebles corporales, prestación o autoconsumo de servicios. En septiembre de 1995, la tasa se incrementa al 13% sobre la base imponible del impuesto manteniéndose hasta la actualidad.

### **2.4.4 Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta**

Los motivos del establecimiento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta es el financiamiento de gastos de la Administración Pública, a través del impuesto por la obtención de rentas por parte de los sujetos pasivos en un ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación del pago del impuesto establecido en esta ley, dicha ley establece que el

sujeto pasivo puede obtener ingresos gravados y no gravados con el Impuestos sobre la Renta, así como también estipula que existen costos y gastos que puede ser o no deducibles de dicho impuesto.

#### **2.4.5 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

Se establece el régimen del seguro social, obligando a los patronos y a los empleados a la inscripción y respectiva cotización, las instituciones deben brindar los datos que solicite para fines estadísticos, de carácter confidencial y que no puede utilizarse para otros fines.

La Ley del Seguro Social, decretada por el Consejo de Gobierno Revolucionario, el 28 de septiembre de 1949 y publicada en el Diario Oficial del 30 del mismo mes y año, no concreta en la medida suficiente los principios que es necesaria establecer para garantizar un buen régimen de Seguro Social dentro del marco constitucional.

#### **2.4.6 Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones (SAP)**

Ley que rige el buen funcionamiento de las empresas, obliga a los patronos a efectuar la afiliación de los empleados y pagar la cotización en forma mensual ante la institución designada por la misma ley.

Que por Decreto Legislativo No. 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243, Tomo No. 333, del 23 del mismo mes y año, se emitió la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

#### **2.4.7 Ley General Tributaria Municipal**

Para dar cumplimiento al mandato constitucional en lo pertinente a las tasas y contribuciones especiales de los Municipios, se requiere de una ley que establezca los principios y normas generales, a los cuales habrán de sujetarse los ordenamientos legales y administrativos

que sobre la materia deben emitir los Concejos Municipales y demás organismos y funcionarios de la administración tributaria municipal.

La presente Ley entra en vigencia en octubre del dos mil unos y tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.

#### **2.4.8 Ley de Formación Profesional – INSAFORP**

El Sistema de Formación Profesional consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país, para la capacitación profesional. Para los efectos de esta ley, se entiende por formación profesional toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona.

Que por Decreto Legislativo No. 554, de fecha 2 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial del 29 de Julio del mismo año, se emitió la Ley de Formación Profesional, que creó al Instituto de Formación Profesional, como una institución Autónoma de derecho público y con personalidad jurídica; con el objeto de satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requieren el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.

#### **2.4.9 Código de Trabajo**

Obliga a los patronos a pagar al trabajador su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos, cancelar el equivalente al salario mínimo ordinario durante el tiempo que dejare de trabajar por causa del patrono; los obliga además a adoptar y poner en práctica medidas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo.

El Código de Trabajo emitido por Decreto Legislativo N° 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236 del 31 de julio 17

#### **2.4.10 Reglamento general de tránsito y seguridad vial.**

Este reglamento es indispensable pues es el marco regulatorio directamente aplicado al transporte terrestre en esta norma encontramos los beneficios y mandatos que ofrece el estado a los trasportistas del territorio salvadoreño.

### **2.5 MARCO TÉCNICO**

#### **2.5.1 NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (NIC)**

Las NIC son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentar los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados, han sido producto de grandes estudios y esfuerzos de diferentes entidades educativas, financieras y profesionales del área contable a nivel mundial, para estandarizar la información financiera presentada en los estados financieros. *(Fuente: Ministerio de Hacienda, (<http://www6.mh.gob.sv/>), marzo 30,2016, LIVA, San Salvador, El Salvador, C.A.: Normas de Contabilidad, (<http://normas-de-contabilidad.blogspot.com/>), 30 de marzo, 2016, García Claudia, NIC.)*

Según al acuerdo de fecha 5 de diciembre de 2003, del Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, a partir del 1 de enero de 2004, entró en vigencia el proceso de adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), para el tratamiento contable de todas las operaciones realizadas por las empresas salvadoreñas.

El objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa, también buscan el interés público, un único conjunto de normas contables de carácter mundial que sean de alta calidad, comprensibles y de obligado cumplimiento, que exijan información comparable, transparente y de alta calidad en los estados financieros y en otros tipos de información financiera, con el objetivo de ayudar en los mercados de capitales de todo el mundo, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas.

### **2.5.2 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)**

Es el conjunto de normas de interpretaciones de carácter técnico, emitidas y publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), en las cuales se establecen criterios para: el reconocimiento, valuación, presentación y la revelación de la información que se consigna en los estados financieros de propósito general.

Debe entenderse, que los estados financieros de propósito general son aquellos que satisfacen las necesidades de información financiera de una amplia gama de usuarios (inversionistas, proveedores, clientes, organismos reguladores, oficinas recaudadoras del estado público en general), por lo tanto, dichos estados financieros no están elaborados a la medida de un usuario en particular.

Las NIIF aparecen como consecuencia del Comercio Internacional mediante la Globalización de la Economía, en la cual intervienen la práctica de Importación y Exportación de Bienes y Servicios, los mismos se fueron aplicando hasta llegar a la inversión directa de otros países extranjeros promoviendo así el cambio fundamental hacia la práctica internacional de los negocios.

Al 1 de enero de 2007, de conformidad con la edición 2007 de las NIIF, publicada en español por el IASB, el conjunto de Normas Internacionales de Información Financiera que se encuentran vigentes lo constituyen: 29 NIC; 8 NIIF; 11 interpretaciones de las NIC (conocidas en inglés como SIC) y 11 interpretaciones a las NIIF (conocidas en español como CINIIF o IFRIC, por sus siglas en inglés).

### **2.5.3 NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES (PYMES)**

Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades PYMES, en fecha 7 de Octubre de 2009, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría resuelve mediante acuerdo que las entidades que no cotizan en el mercado de valores deberán utilizar la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, estableciendo que dichas empresas deberán presentar sus primeros Estados Financieros con base a la NIIF para las PYMES el periodo que inicia el 01 de Enero de 2011.

La Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, establece los requerimientos de Reconocimiento, Medición, Presentación e

Información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos o condiciones que son importantes en los Estados Financieros con propósito de información general de las entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como Pequeñas y Medianas Entidades.

Las pequeñas y medianas entidades son aquellas que: (a) no tienen obligación pública de rendir cuentas, y (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Una entidad tiene obligación pública de rendir cuentas si: (a) sus instrumentos de deuda o de patrimonio se negocian en un Mercado Público. (b) una de sus principales actividades es mantener activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros. Se entiende por transición a la NIIF para PYMES la adopción por primera vez de esta Norma Internacional, siendo independientemente que su marco contable anterior estuvo basado en las NIIF completas o en otro conjunto de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), tales como sus normas contables nacionales, u en otro marco tal como la base del impuesto a las ganancias local.

La transición a la NIIF para las PYMES es practicable, pero su aplicación requiere más experiencia y conocimientos por parte de quien los aplica. Las reglas detalladas son más complicadas para el uso continuo, pero exponen menos a quien las aplica a errores de juicio.

#### **2.5.4 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIA'S)**

El Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), ha establecido el Consejo Internacional de Prácticas de Auditoría (IAAPC), para desarrollar y emitir, a nombre del Consejo, Normas y Declaraciones de Auditoría. El Consejo Internacional de Prácticas de

Auditoría (IAAPC) cree que la emisión de dichas Normas y Declaraciones mejorará el grado de uniformidad de las prácticas de auditoría en todo el mundo.

Los miembros del AIPC son aquellos nominados por Organismos miembros en los países seleccionados por el consejo, las Normas Internacionales de Auditoría publicadas en muchos países son diferentes en forma y contenido, el Consejo Internacional de Practicas de Auditoría toma conocimientos de tales documentos y diferencias y, a la luz del conocimiento emite las Normas Internacionales sobre Auditoría que se pretenden sean aceptadas internacionalmente. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) son elaboradas con el propósito de establecer normas y dar lineamientos sobre el objeto y los principios generales que gobierna una auditoria de Estados Financieros. También describe la responsabilidad de la administración por la preparación y presentación de los Estados Financieros y por la identificación del marco de referencia de información financiera que se ha de usar para preparar los Estados Financieros, el cual se refiere la NIA como el “marco de referencia de la información financiera aplicable”.

El objetivo de una auditoria de Estados Financieros es facilitar al auditor expresar una opinión sobre si los Estados Financieros, están preparados, respecto de todo lo importante, de acuerdo a un marco de referencia de información financiera aplicable.

#### **2.5.4.1 NIA 315, IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGO DE ERROR IMPORTANTE A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO Y LA COMPRENSIÓN DE LA ENTIDAD Y DE SU ENTORNO**

De acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría, 315, norma que entró en vigor en 2010, ésta tiene como objetivo que el auditor entienda a la entidad, a su entorno y a su estructura de control interno, debido a fraude o a error y diseñar e implementar los procedimientos de auditoría adecuados, buscando también que el auditor logre:

- Entender el entorno de control en el que opera o se desenvuelve una entidad.
- Identificar las aseveraciones de los estados financieros propensos a errores.
- Entender cualquier control implementado por la administración de una entidad y poner a prueba la operación efectiva de los controles en los que se sustentan las aseveraciones de los estados financieros.
- Identificar y evaluar el riesgo de error importante relacionado con cada una de las aseveraciones de los estados financieros.

Lo anterior con el propósito de limitar el nivel de riesgo de que el auditor exprese una opinión errónea por no haber detectado errores importantes en los estados financieros y de desarrollar un enfoque de auditoría apropiado y eficiente que contemple una adecuada combinación de procedimientos de control y sustantivos. A mayor riesgo, más procedimientos sustantivos; a menor riesgo, más procedimientos de control.

#### **2.5.4.2. NIA 330 RESPUESTA A LOS RIESGOS VALORADOS**

El objetivo de esta norma es fijar la responsabilidad del auditor de estados financieros, en cuanto al diseño e implementación de respuestas al riesgo de incorrección material, identificado y valorado en el proceso del conocimiento de la organización y su entorno, definidos en la NIA 315. Presenta una guía de la manera como en una auditoría de información financiera histórica, se deben diseñar y desempeñar procedimientos para obtener y valorar una evidencia suficiente y apropiada, con el propósito de que se dé respuesta a los riesgos evaluados y de esta manera reducir el riesgo de auditoría.

Cuando estas incorrecciones materiales en la información financiera se presentan, la norma establece que el auditor debe dar dos tipos de respuestas: respuestas globales y, respuestas a nivel de aseveración mediante pruebas de control y/o procedimientos sustantivos.

## 2.6 TÉRMINOS TÉCNICOS

Algunos conceptos claves en esta investigación son los siguientes:

**Contador público:** Es el profesional dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a los funcionarios de la organización en el proceso de toma de decisiones.

**Leyes tributarias:** La legislación tributaria es el conjunto de normas y medidas establecidas por el Estado para financiar el gasto público a través de la recaudación de tributos.

**Normativa contable:** Conjunto de normas, lineamientos, metodologías, y procedimientos técnico contables, emitidos por los órganos reguladores de la profesión, a fin de dotar las herramientas necesarias para registrar correctamente las operaciones que afecten su contabilidad, con el propósito de generar información veraz y oportuna para la toma de decisiones y la formulación de estados financieros individuales y consolidados.

**Control interno.-** El control interno es un sistema integrado por el esquema de organización, el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección, en atención a las metas y objetivos provistos.

**Gestión financiera.** - La expresión gestión financiera, hace referencia a la gestión de creación de valor en sus diversas modalidades, si a esta primera idea aproximativa se añade la de que es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través del crédito, se habrán configurado los rasgos fundamentales de esta gestión al menos desde el punto de vista del responsable financiero de una empresa o entidad pública.

**Riesgo.** - Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad.

**Información Financiera.** – Es la información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.

## **CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Enfoque de la Investigación**

El método de investigación que se utilizará será de tipo cualitativo, a través de este proceso podremos narrar todos los hechos que se muestran en la realidad de las pymes, así poder conocer e identificar las debilidades que están o podrían afectar los controles internos en dicha entidad. Sobre todo, para poder darle una solución a las problemáticas, sirviéndonos de apoyo técnicas del método investigación como las encuestas, entrevistas y bibliografías de investigaciones por instituciones reguladoras de las pymes.

#### **Métodos:**

##### **Método Cualitativo**

La investigación es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento (investigación científica) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables.

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

## Características principales de esta de metodología

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.
- Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- No suele probar teorías o hipótesis, es principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
- La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva.
- En general no permite un análisis estadístico
- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto
- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.
- Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias *Fuente: (Normas APA (s/f). Enfoque cualitativo y cuantitativo normasapa.net)*

## **Método de Análisis**

Por medio de este método después de la revisión de los resultados, se realizará un análisis de las técnicas que se utilizaran para la recopilación de la información, así poder determinar las causas que originan la problemática y los efectos que puede llegar a tener, así pues, tener una mejor comprensión de la investigación.

## **3.2 Tipo de Estudio**

Es necesario definir el tipo de estudio que se va a realizar. Muchas veces se define desde la etapa de identificación y formulación del problema. Sin embargo, cada etapa del proceso de investigación provee elementos que sirven para su elección definitiva, y los tipos que se utilizarán en la presente investigación serán:

### **Estudios retrospectivos y prospectivos**

En el estudio retrospectivo, los investigadores trataran de indagar sobre hechos ocurridos que hayan afectado a la entidad, con respecto a la implementación de controles internos. En el estudio prospectivo registraremos la información de cómo van ocurriendo los hechos de los fenómenos en el momento actual. *Fuente: (Libro Así se investiga, pasos para hacer una investigación, Autor: Eladio Zacarias Ortez Pag 86)*

## **Estudio descriptivo**

En este tipo de estudio están dirigidos a como es, como está la situación de las variables en la población, si presenta ausencia de algo, y describir la frecuencia con la que ocurren los fenómenos, y en donde se están presentando. *Fuente: (Libro Así se investiga, pasos para hacer una investigación, Autor: Eladio Zacarias Ortez, Pag 86)*

### **3.3 Población y Muestra**

La población que corresponderá para la realización de nuestra investigación, estará comprendida por aquellos pequeños y medianos empresarios que, lleven una contabilidad formal y generen información contable.

La población que se desenvuelve en el rubro de las pymes según información proporcionada por BANCO CENTRAL DE RESERVA, corresponde a la población de 158,099, de los sectores de INDUSTRIA, COMERCIO y SERVICIOS; siendo estas correspondientes a nivel nacional. Para el cálculo de la muestra, se definió el Nivel de Confianza del 95% y un Error muestral del 2%, obteniendo una muestra de 1,267 MIPYMES a Nivel Nacional. Teniendo en consideración el tamaño de la empresa micro, pequeña y mediana, también considerando el sector terciario se desempeñan el sector comercio, sector industria y sector servicios.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos**

#### **3.4.1 Técnicas**

Para la realización de la investigación dirigida a las pymes, las técnicas que facilitarían la investigación serían las que se mencionan a continuación, pero debido a la situación que se vive actualmente por la crisis mundial de COVID 19, no fue posible realizar su ejecución.

##### **a) Entrevista**

Esta técnica nos servirá para poder recopilar toda la información y los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, y que no se puedan responder de manera directa a través de la encuesta.

##### **b) Encuesta**

Este procedimiento nos servirá para hacer una serie de preguntas, a una parte de la población, previamente definida por medio de procedimientos estadísticos, para dar a conocer hechos a través de sus opiniones y dejarlos planteados de manera escrita.

#### **3.4.2 Instrumentos**

Para la realización de la investigación dirigida a las pymes, las técnicas que facilitarían la investigación serían las que se mencionan a continuación, pero debido a la situación que se vive actualmente, no fue posible realizar su ejecución.

##### **a) Investigación bibliográfica**

Se llaman datos primarios aquellos, que como investigador se obtienen a través de la realización de una investigación real, pero, sin embargo, por la situación en la que se vive por

la pandemia del COVID 19, para obtener información que contribuya a la investigación se basara en datos secundarios.

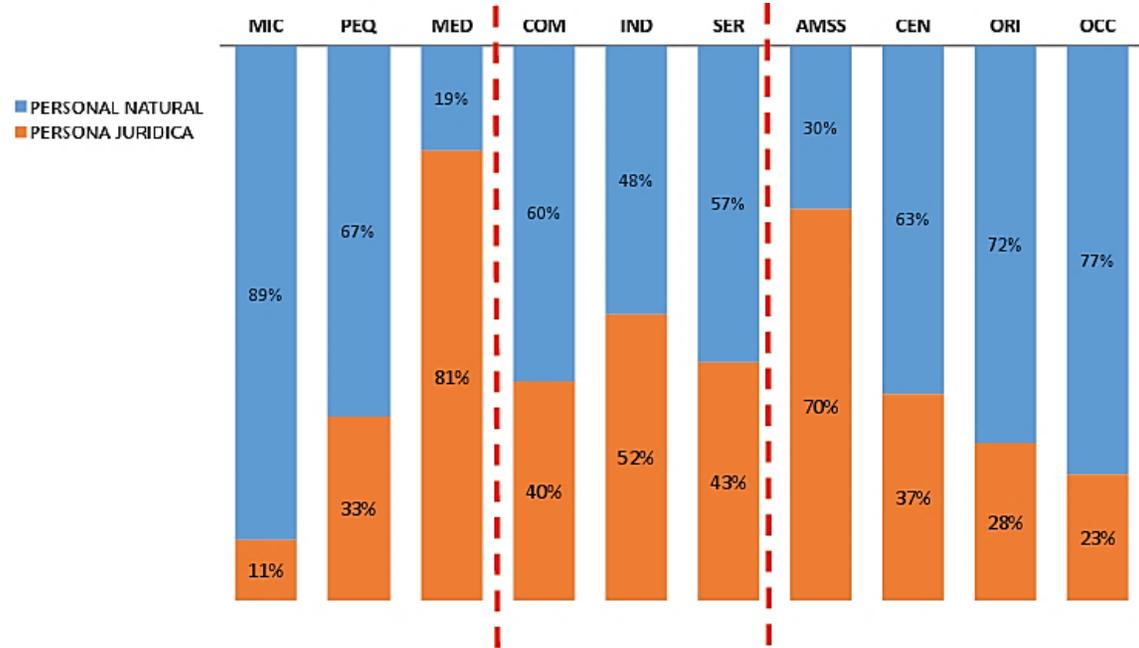
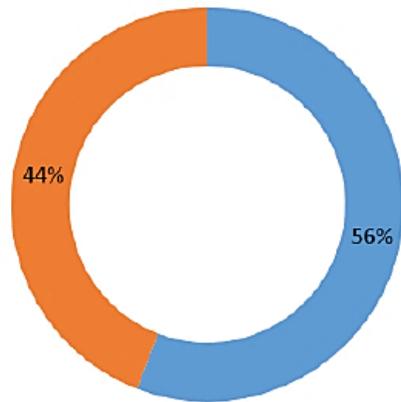
Se le llamara datos secundarios aquellos que se obtienen a través de investigaciones y procesos ya elaborados, dicha información se puede obtener a través de libros, revistas y encuestas por instituciones gubernamentales que regulan y dan seguimiento al trabajo de las pymes.

En lo que se refiere a las entidades que inspeccionan el desarrollo de las pymes se tienen: CONAMYPE, BANCO CENTRAL DE RESERVA Y CAMARSAL, a través de estas instituciones se busca obtener información que contribuya a nuestra investigación para poder realizar una propuesta de controles internos, y si tienen una formalidad, ya que como se ha mencionado a lo largo de esta investigación las pymes carecen de esos atributos que son muy fundamentales para que puedan seguir creciendo en el mercado que se desarrollan, incluso aspirar la búsqueda de nuevos horizontes.

Según la investigación realizada por el BANCO CENTRAL DE RESERVA dio a conocer los datos estadísticos de la encuesta, destaco la existencia de un universo de 158,099 unidades económicas, con el apoyo del DIRECTORIO ECONÓMICO 2011/2012 DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS.

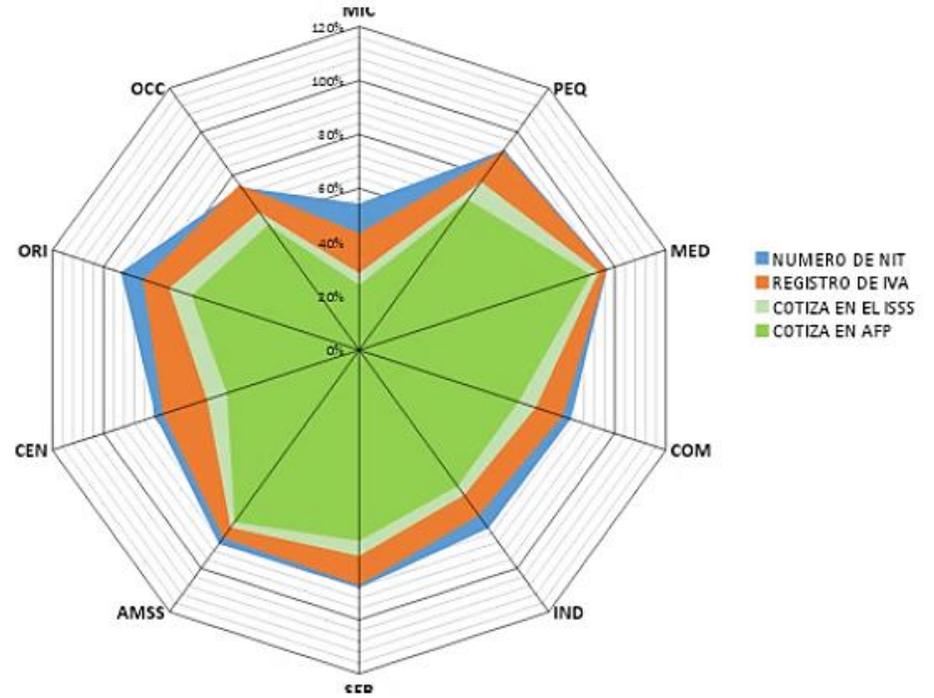
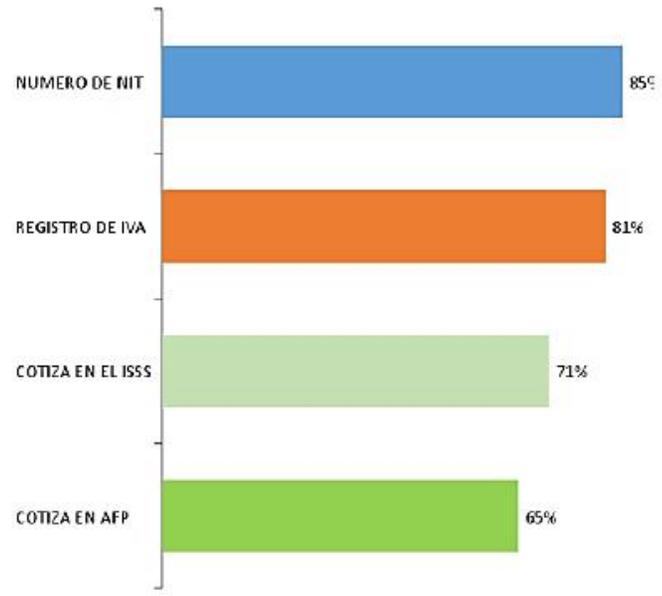
Dicha investigación arroja los datos relevantes, que contribuyen para la elaboración de la propuesta, de esta manera se plantea la encuesta realizada por dicha institución que nos servirá como documentación bibliográfica.

1) ¿Cuál es el tipo de personería de su negocio?



Mayor grado de formalidad según el mayor tamaño de Empresa, por tipo de actividad destaca la Industria con 52%

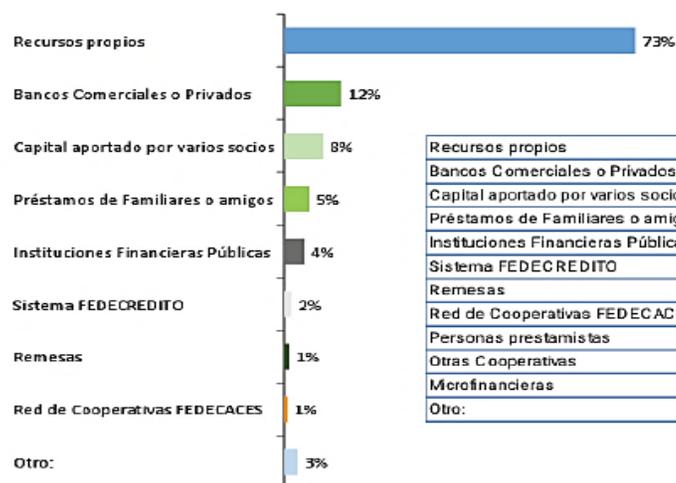
2) ¿Por favor indicar SI o NO, si en su empresa cuenta con los siguientes registros?



La Micro presenta menor cumplimiento de formalidad respecto a la Pequeña y Mediana Empresa.

3) ¿De adonde provino el capital que se utilizó para el inicio de la empresa?

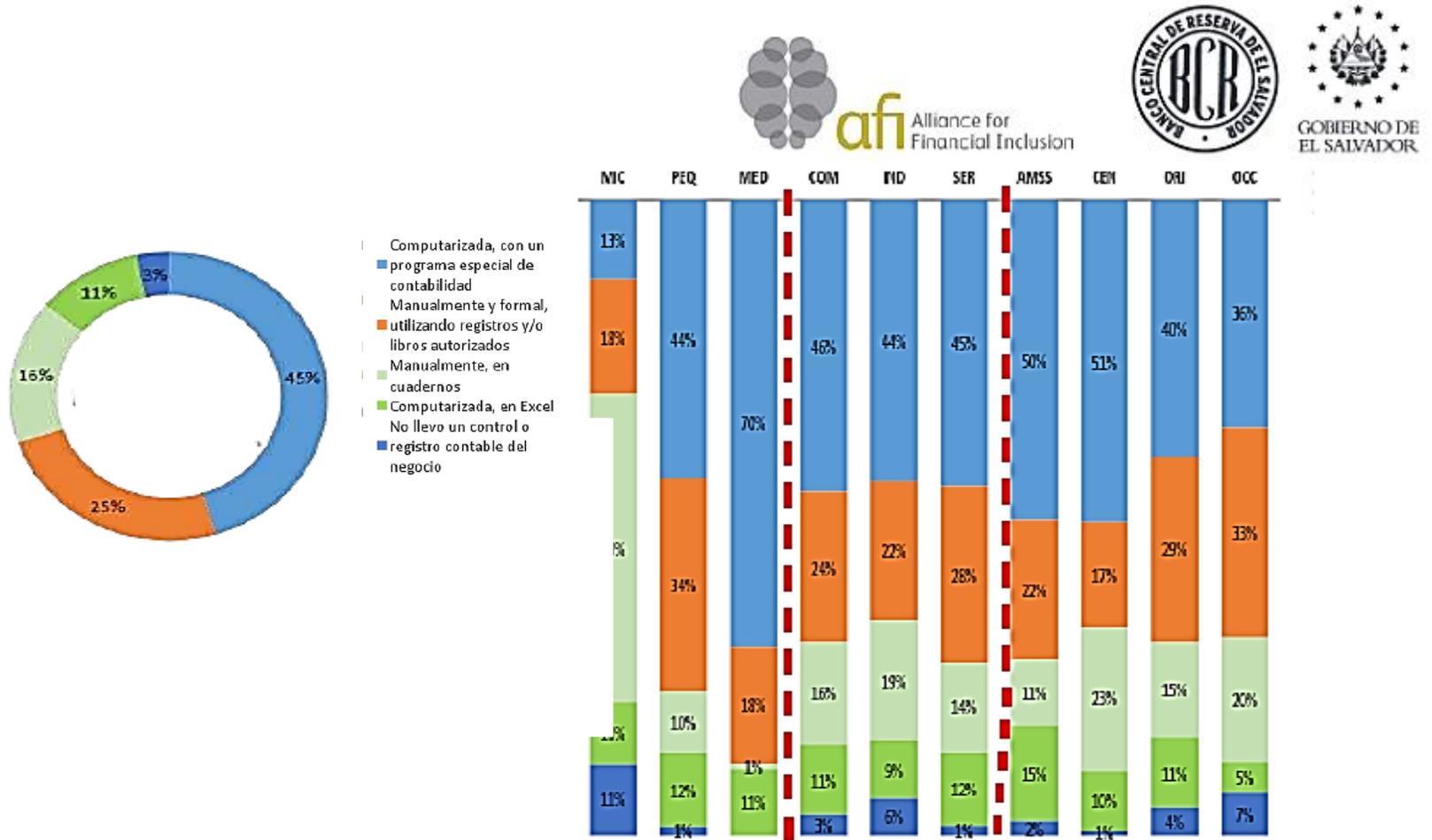
(MARCA CON UNA O DOS LAS FUENTES PRINCIPALES DE FINANCIAMIENTO)



	MIC	PEQ	MED	COM	IND	SER	AMSS	CEN	ORI	OCC
Recursos propios	77.2%	73.4%	70.8%	74.7%	75.1%	70.9%	74.2%	68.3%	67.2%	82.8%
Bancos Comerciales o Privados	9.3%	14.3%	11.0%	12.9%	10.4%	12.2%	8.3%	12.7%	19.4%	10.5%
Capital aportado por varios socios	1.0%	6.8%	14.8%	6.3%	6.9%	10.8%	11.4%	7.0%	8.3%	3.9%
Préstamos de Familiares o amigos	8.4%	4.7%	3.9%	7.2%	4.3%	4.2%	4.4%	6.3%	10.3%	1.4%
Instituciones Financieras Públicas	4.2%	3.0%	5.7%	4.1%	6.6%	2.5%	7.7%	0.7%	2.8%	3.5%
Sistema FEDECREDITO	2.6%	1.9%	0.5%	1.3%	1.2%	2.1%	0.9%	0.7%	3.2%	2.1%
Remesas	1.9%	0.6%	1.4%	1.3%	1.2%	1.1%	0.4%	1.8%	1.6%	1.4%
Red de Cooperativas FEDECACES	0.6%	1.1%	0.2%	0.9%	0.6%	0.6%	0.4%	0.7%	2.0%	0.0%
Personas prestamistas	1.0%	0.4%	0.2%	0.7%	0.3%	0.4%	0.0%	0.7%	0.8%	0.7%
Otras Cooperativas	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.4%	0.4%	0.0%
Microfinancieras	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Otro:	2.6%	3.2%	2.7%	1.3%	3.2%	4.2%	1.5%	8.5%	0.8%	1.4%

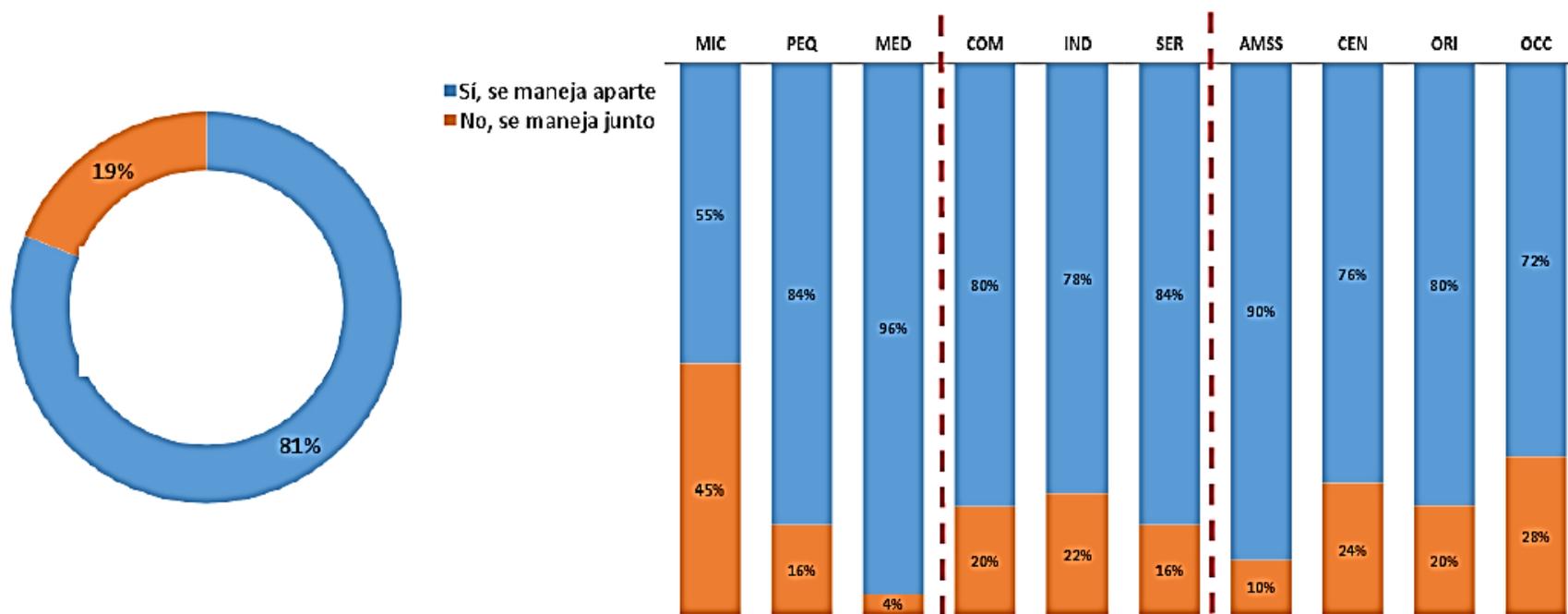
2 fuentes principales de capital funcional provinieron de recursos propios, como segunda fuente se mencionan los bancos.

4) ¿Cómo describiría el manejo de la contabilidad en su negocio?



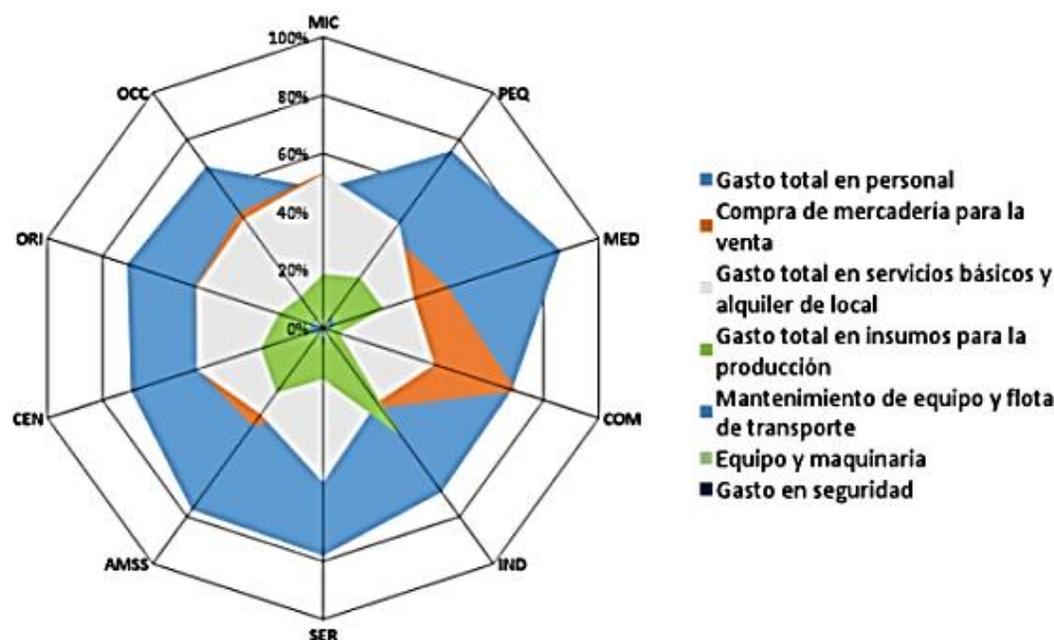
A mayor tamaño mayor formalidad en la contabilidad (Med 70% y Peq 44%), la Micro 49% de forma manual.

5) ¿Maneja usted el dinero de su negocio separado del negocio de su hogar?



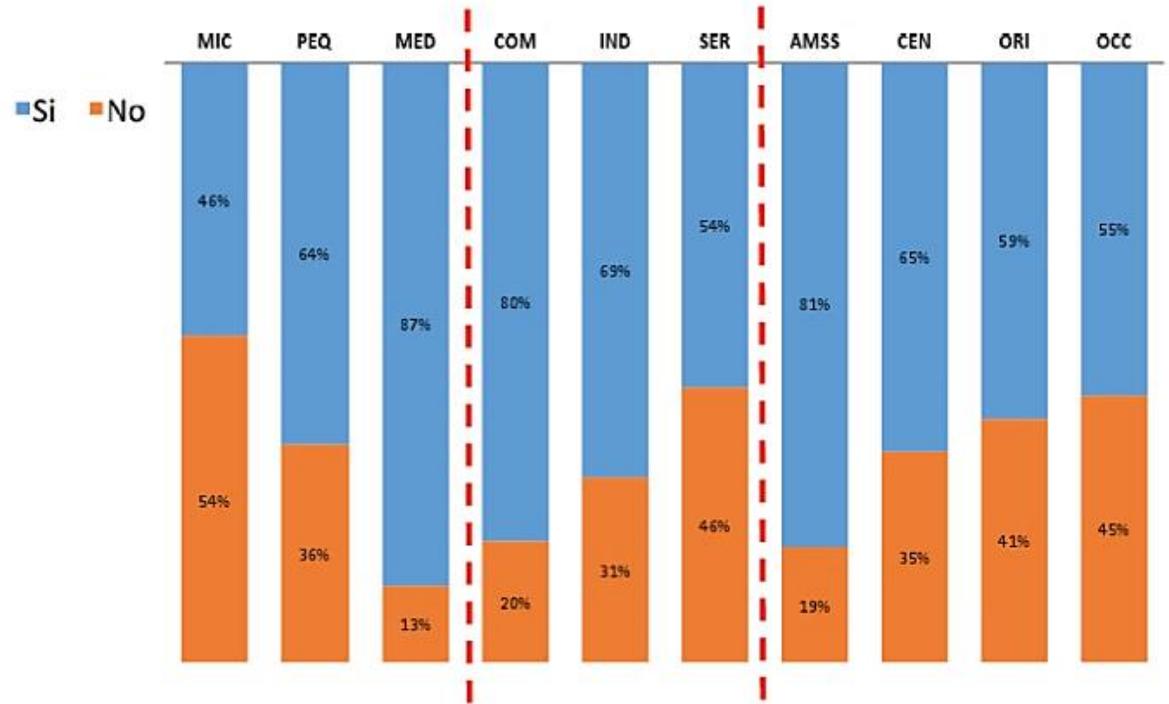
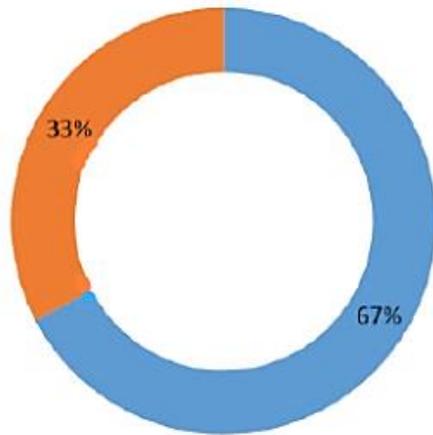
A mayor tamaño de empresa mayor orden de manejo entre recursos del negocio y del hogar.

6) ¿Cuáles son los 2 principales gastos de su negocio? (MARQUE LOS DOS PRINCIPALES)



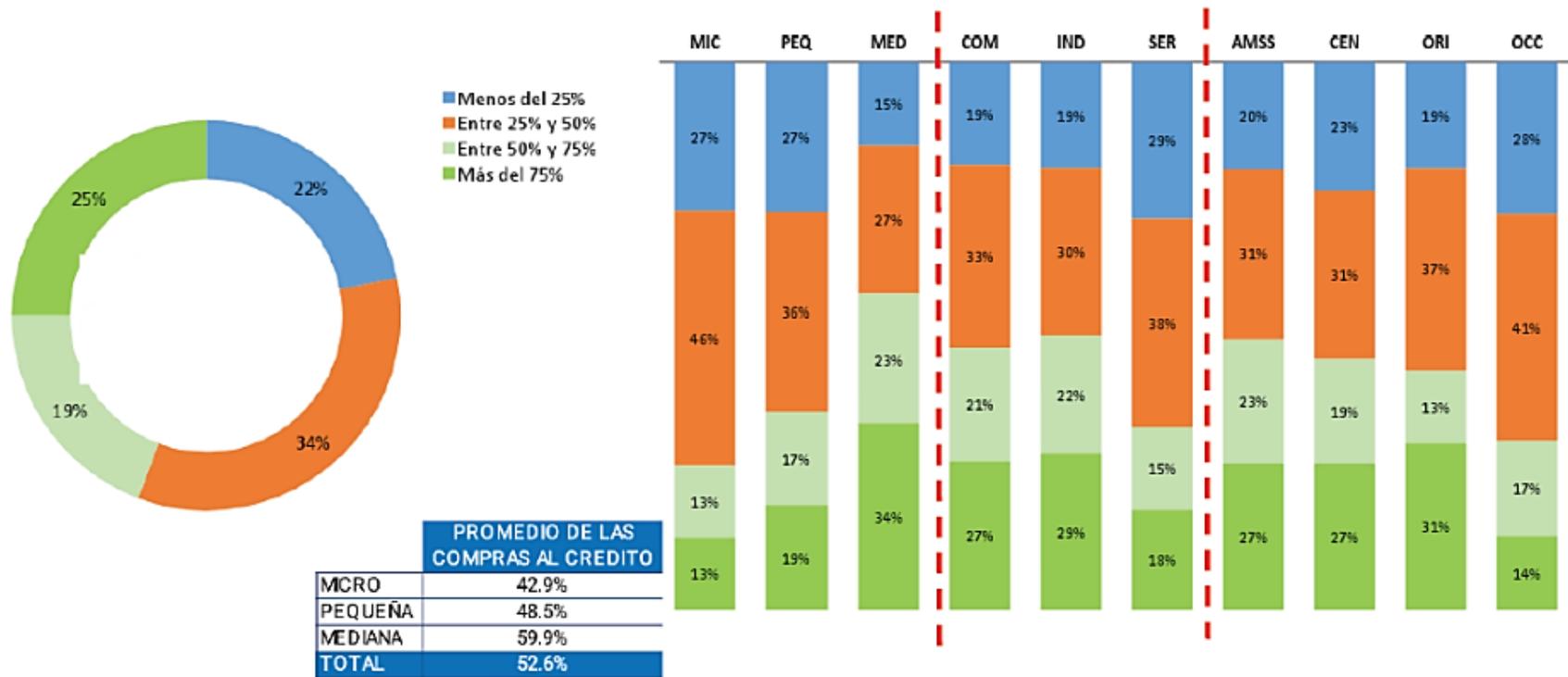
Micro: similar peso el Personal, Mercadería y S. Básicos, Pequeña y Mediana predomina el Personal.

7) ¿Recibe crédito de sus proveedores?



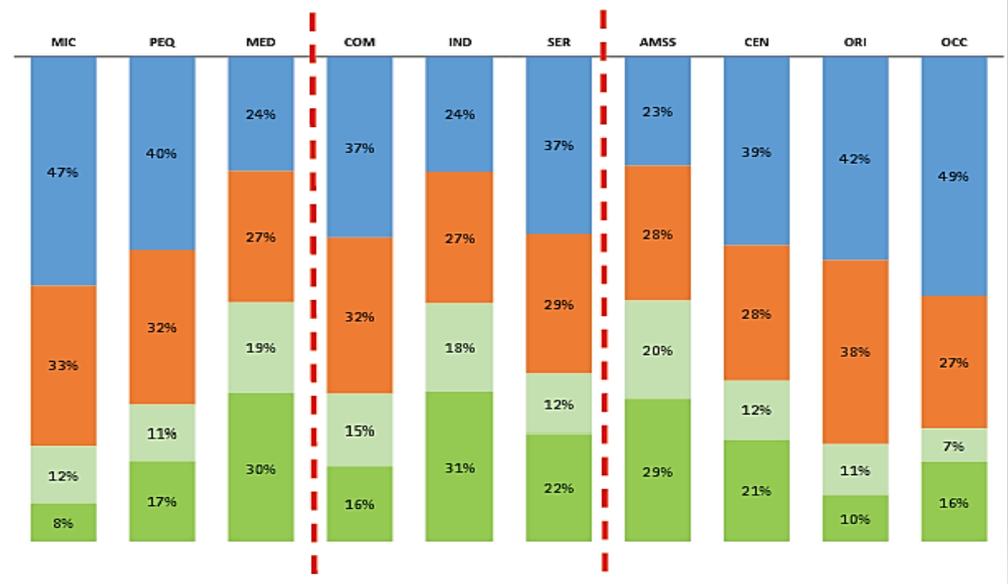
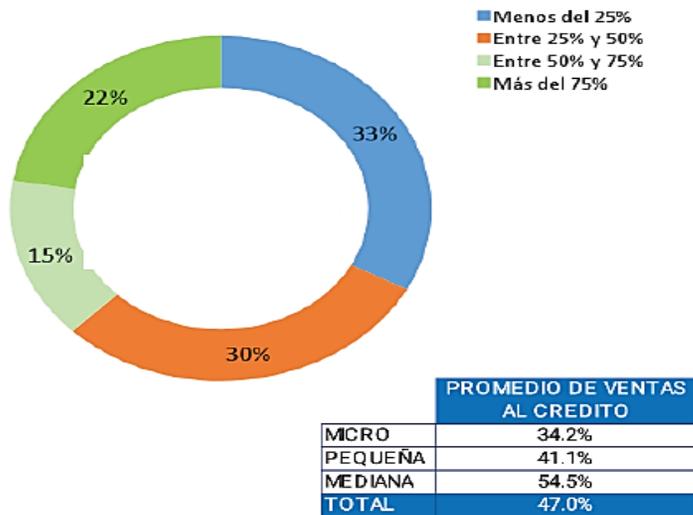
A mayor tamaño de Empresa, mayor crédito recibe de proveedores y predomina el Sector Comercio y AMSS.

8) ¿Del total de las compras promedio mensuales en el 2018, que porcentaje de las compras a sus proveedores fueron on crédito?



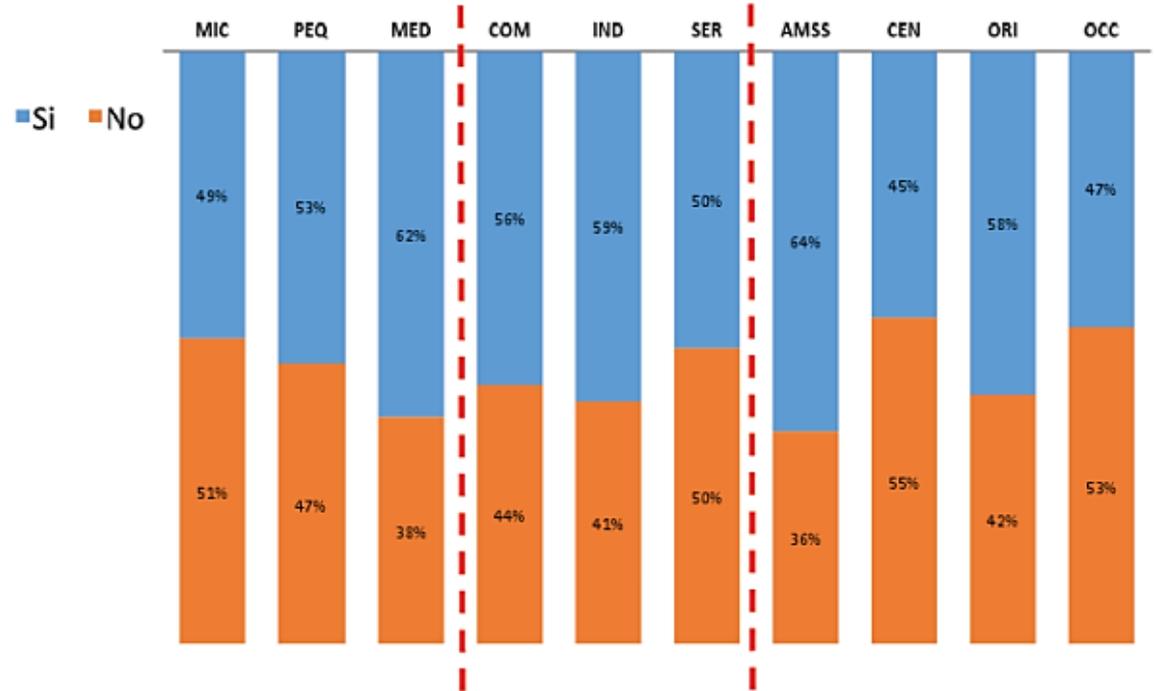
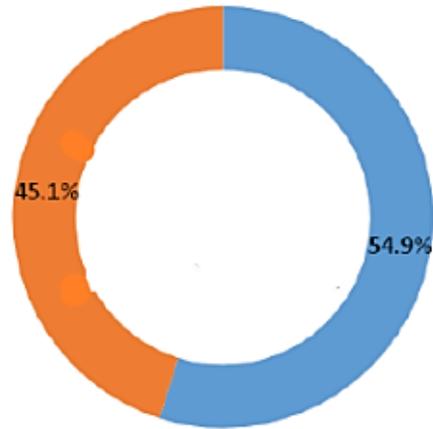
Respuesta en base a las Empresas que si reciben crédito

9) ¿Del total de sus ventas mensuales promedio de 2018, que porcentaje vendió usted al crédito?



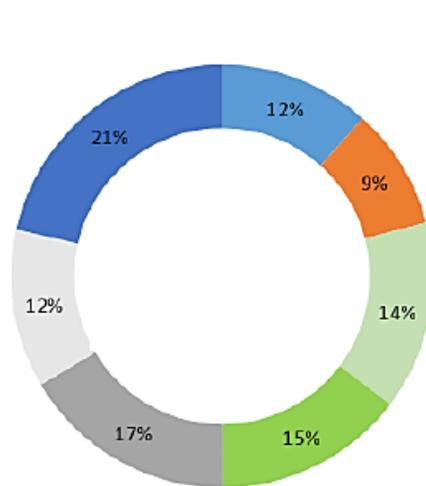
A mayor tamaño de negocio mayor cantidad de ventas al crédito debe de realizar, teniendo el mayor porcentaje la Mediana Empresa

10) ¿Ha tenido algún crédito o préstamo otorgado para su negocio?

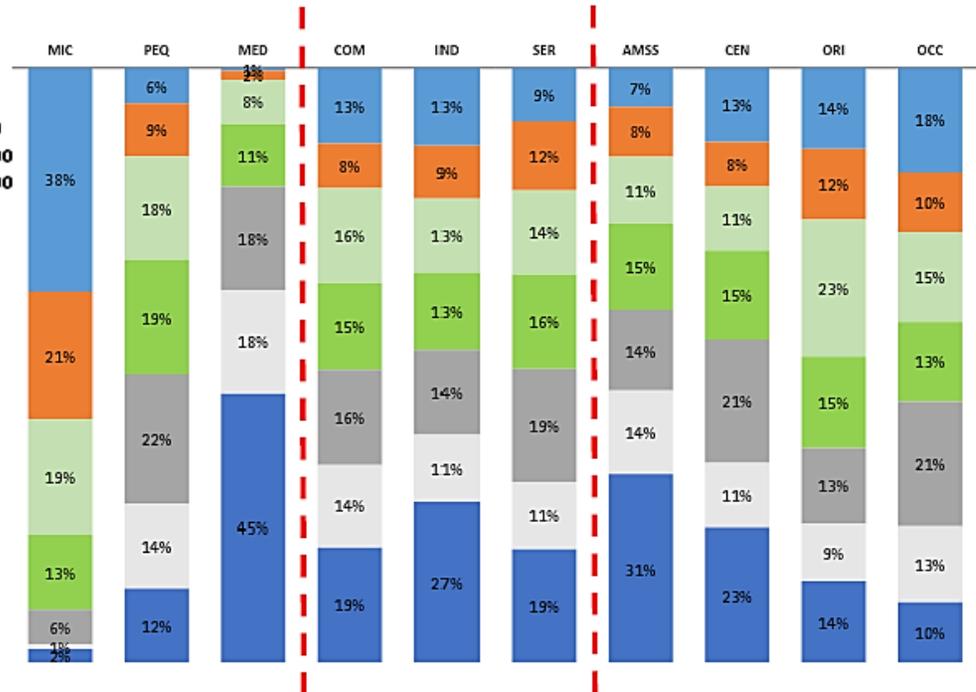


55% Han obtenido crédito otorgado, a mayor tamaño de negocio mayor porcentaje de aprobación

11) ¿Cuál fue el monto otorgado en su último crédito o préstamo que le proporcionaron?

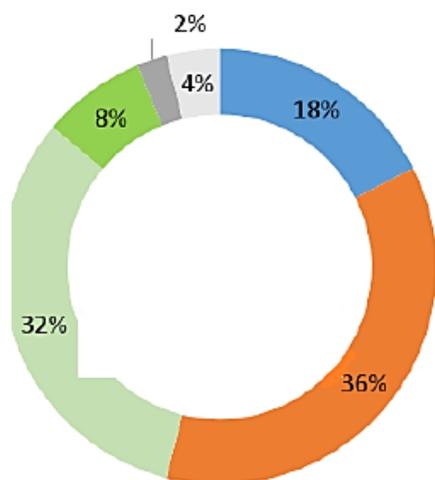


- Menos de \$2,000
- Entre \$2,001 y \$5,000
- Entre \$5,001 y \$10,000
- Entre \$10,001 y \$25,000
- Entre \$25,001 y \$50,000
- Entre \$50,001 y \$100,000
- Más de \$100,000

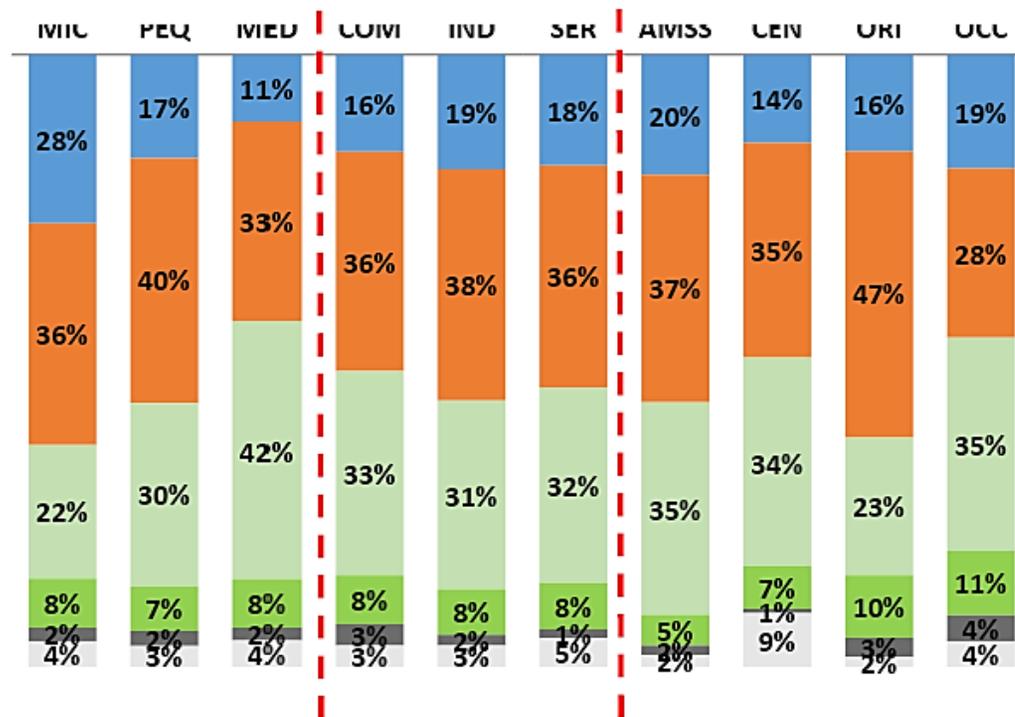


Micro: de US \$2,000 Pequeña: 2 rangos que abarca %5K y 25K y predominio entre \$25K y \$50K

12) En su opinión ¿Qué tan fácil o difícil es acceder a crédito para inversión (más mercadería, equipo, maquinaria, mejora de local, etc.) en El Salvador?



■ MUY DIFICIL  
■ DIFICIL  
■ NORMAL  
■ FACIL  
■ MUY FACIL  
■ No sabe



A mayor tamaño predominan los Bancos. En la Micro y Pequeña le siguen en importancia cooperativas, banca estatal.

## RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

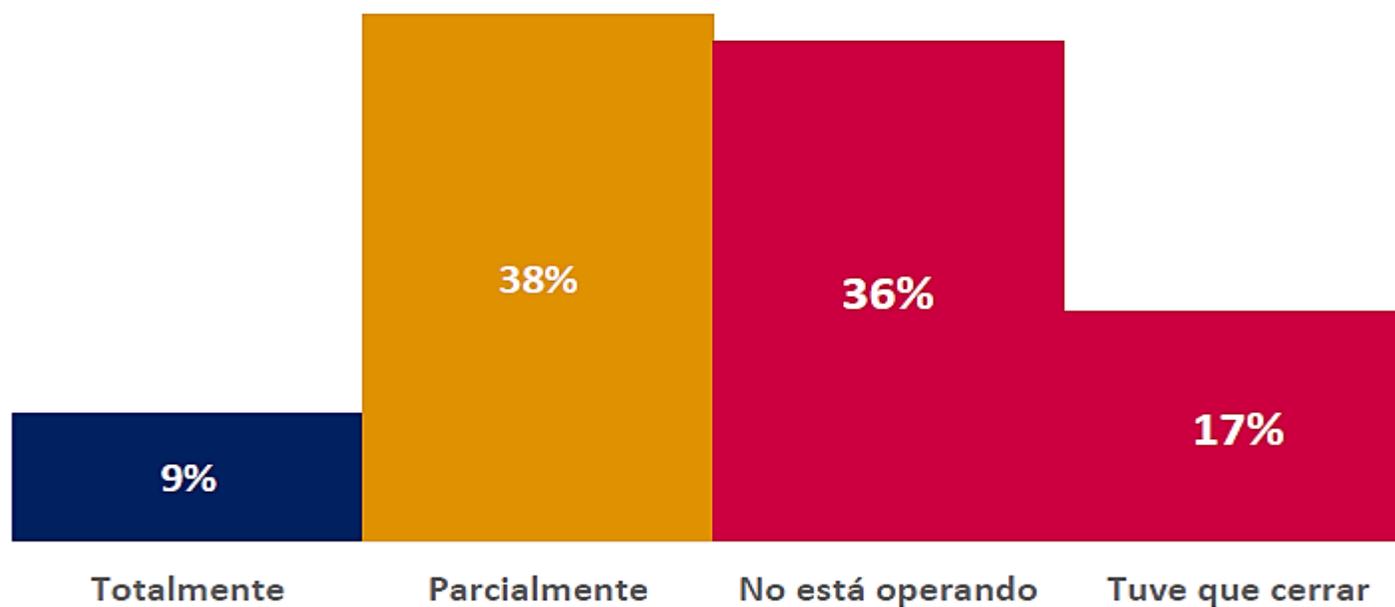
- A mayor tamaño de Empresa se tiene mayor formalidad, y esto incide en que las empresas cumplan los requisitos establecidos por las instituciones reguladoras e instituciones financieras, las instituciones reguladoras deben de verificar estos requisitos y las financieras verificar la capacidad de la empresa.
- La Mediana Empresa es la que más créditos recibe con relación a compras y ventas, esto puede ser por el hecho de que necesita alcanzar más mercados y expandirse.
- La implementación de sistemas computarizados se mira con un mayor porcentaje en las Pequeñas y Medianas Empresas, el factor para que las Micro empresas no inviertan en tecnología es que tratan de salir con los gastos del día a día.
- Los obstáculos para que una persona quiera comenzar en el ámbito de las pymes es que, necesita ya sea de capital propio o de un crédito por un Sistema Bancario.
- La otorgación de créditos de inversión para los demandantes de estos resulta ser muy difícil: puede que sea por los intereses altos, tramites complicados o que no posean un bien para poder ponerlo en garantía.

Como se ha dicho anteriormente para la realización de la investigación bibliográfica hemos hecho hincapié en encuestas realizadas en años anteriores de instituciones gubernamentales encargadas de dar un seguimiento y compromiso por mejorar las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYES), de la información mostrada con anterioridad se puede observar, las clasificaciones sociales que se les dan a estas empresas, las disposiciones que tienen a optar por créditos.

Asimismo se pueden mencionar un punto importante y el cual es el que nos ha llevado a realizar una investigación bibliográfica, la encuesta realizada anteriormente plantea la situación de las pymes en un sistema económico normal, debido la situación actual de la pandemia COVID 19, dejara un fuerte golpe sobre estos sectores, poniéndolos vulnerables y deteniendo o desacelerando su crecimiento económico, se presentara una encuesta realizada por La CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAL DE EL SALVADOR (CAMARSAL).

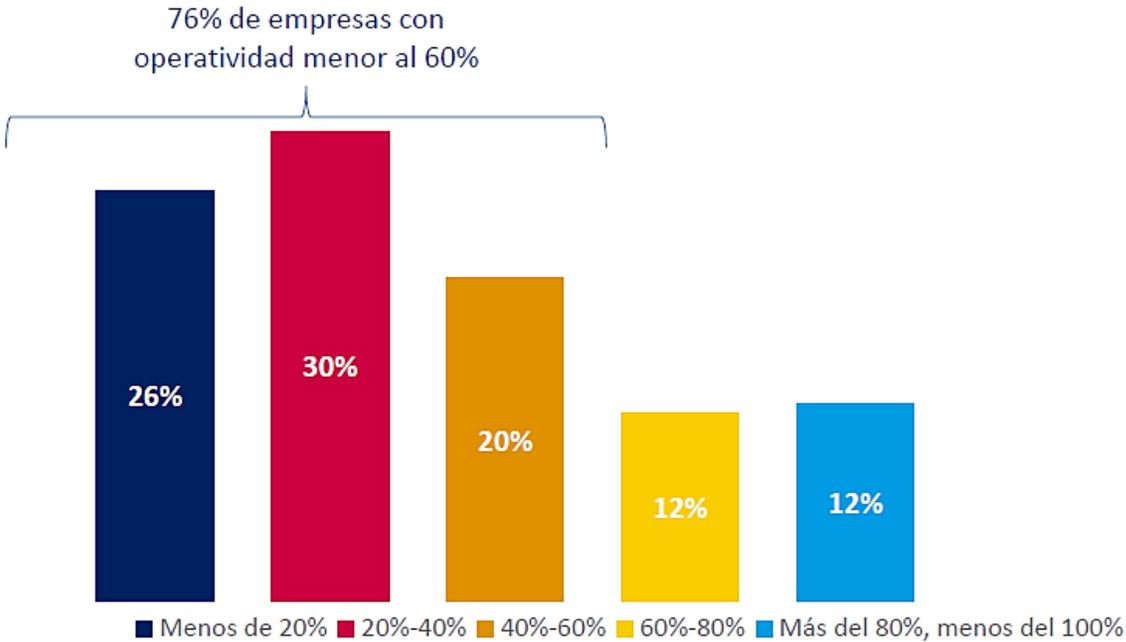
Esta institución tiene una población activa al mes de mayo de 2020 de 1,024 empresas.

¿Su empresa continúa operando?



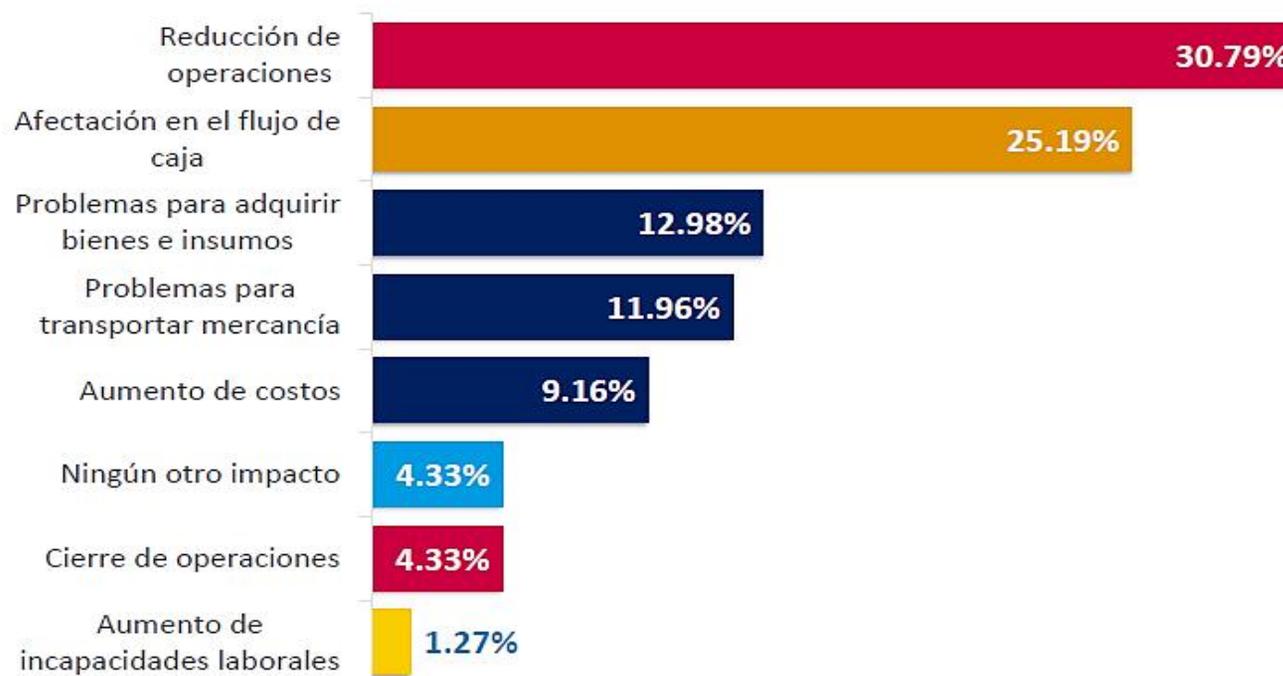
Los factores que influyen en estos cambios de operar pueden indicar que, no se tiene todo el personal para cubrir los medios de producción, o porque el producto o servicio que se ofrece no tiene una demanda, o una satisfacción necesaria según la situación en la que se vive.

Operatividad de 480 empresas, parcialmente abiertas.



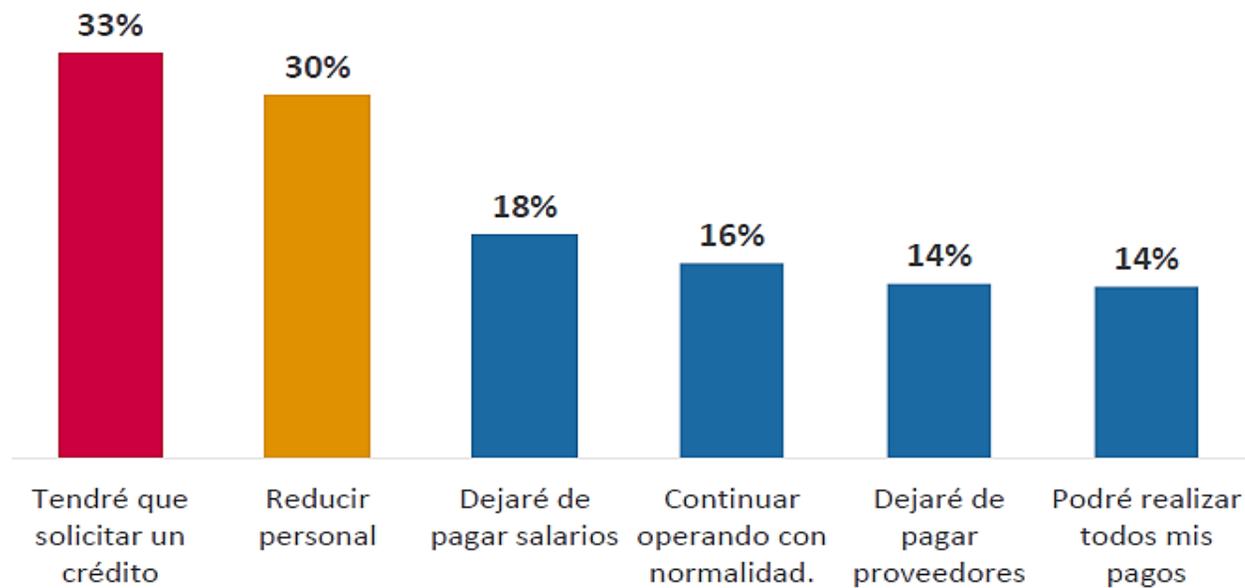
Tres de cada cuatro empresas que están operando, lo hacen hasta por el 60%. Es decir, estas empresas no pueden hacer frente a sus obligaciones o han disminuido sus compras hasta por el 40%.

## Impactos en las 480 empresas por operación parcial



Con relación al 38% de empresas que operan de manera parcial, el mayor impacto se ha visto en reducir sus operaciones a un 31% y la afectación en el flujo de caja 25%.

De continuar las medidas de emergencia y con base a la liquidez de su empresa, ¿Cuál sería la medida más inmediata que se vería obligado a tomar?



Una de cada tres empresas se inclina por solicitar un crédito para seguir manteniéndose en operaciones. La reducción del personal es otra fuerte opción entre las empresas; pero esto no es viable, ya que supone aumento de las obligaciones para los empresarios, lo cual sería contraproducente con el objetivo de mantener la liquidez

## RESUMEN DE LA INVESTIGACION

- Tras el avance de la situación del país muchas de las pymes que desarrollaban sus actividades económicas a través de ferias, convenciones, etc. Han tenido que recurrir a crear otros mecanismos para poder seguir ofreciendo sus productos o servicios.
- La disminución de su operatividad también se ve afectada, esto por el hecho que se descuidó dicho sector, siendo este un pilar importante para impulsar la economía del país, no se debe olvidar que este sector se compone principalmente de personas que con sacrificio buscaron un mecanismo de subsistencia y no un mecanismo de acumulación de riquezas, y en el mejor de los casos, les ha permitido genera fuentes de empleo.
- Como lo menciono el Gobierno otorgar préstamos a los empresarios para poder pagar en su totalidad los salarios u otras prestaciones, así como también, si buscan otros tipos de financiamientos con otras Instituciones Financieras, esto podría ser un respiro para los empresarios, pero debemos de analizar también que optar por un crédito sumaria un costo financiero adicional, y que la situación económica no es muy estable por el momento, y esto podría ser fatal para un buen porcentaje de las pymes.

## **CAPITULO IV: PROPUESTA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO, PARA LA GENERACION DE VALOR DE LOS INFORMES CONTABLES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA A FIN DE MEJORAR SU GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA**

### **4.1 PRESENTACION DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta consiste en una serie de controles internos, dirigido al sector de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), debe servir como una herramienta para mejorar sus operaciones y manejo de su área administrativa.

El contenido de la propuesta comprende lo siguiente: objetivos, manual de políticas, estructura organizacional, procedimientos contables y administrativos.

El propósito es para que todo el personal que se desempeñe en esta área pueda conocer el rol que debe desempeñar como miembro de una empresa pyme, y que decida aplicar dicho control, además cómo debe desarrollarlo, por esa razón se elaboró una serie de manuales de funciones, como se dijo los respectivos controles que contribuirán al manejo de las actividades contables y administrativas.

Con dicha propuesta se espera que el personal del segmento pymes mejore cada uno de los procesos contables y administrativos en los cuales se destaca, y si se aplicaban otros procesos y controles, los ponga en práctica para seguir mejorando.

En conclusión, una sólida estructura administrativa, brinda un buen soporte para cada una de las áreas de una empresa los cuales están estrechamente relacionados para el mejor logro de los objetivos establecidos.

## **4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **4.2.1 GENERAL**

Dar a conocer la propuesta de Control Interno, que ayude a mejorar los procesos contables y administrativos para alcanzar los objetivos que tengan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

### **4.2.1 ESPECIFICOS**

- A través de la propuesta poder mejorar los procesos contables y administrativos de los controles internos que estén implementando actualmente las PYMES.
- Dar un mayor valor a la información y procedimientos contables que se ejecutan, y aumentar la fiabilidad de estos para tener un mayor resguardo de la información.
- Fijar una serie de políticas para áreas que no se puedan controlar a través de procedimientos.

## **4.3 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

La propuesta de Control Interno servirá de ayuda, al ser utilizada como una herramienta para mejorar los procesos en los cuales se están presentando inconvenientes, así mismo un manual de políticas contribuirá a las actividades que realicen los empleados, para poder realizar sus funciones de manera eficiente mediante procedimientos adecuados, así poder reducir los riesgos de pérdidas de utilidades que estén presentes o a futuro.

#### 4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se ha dicho con anterioridad las pymes carecen de una organización bien detallada, es por esta razón una sola persona de la empresa mantiene una gran carga de responsabilidades, es decir; que reciben ordenes ya sea por un accionista o el dueño, a razón de eso inmerso en dicha propuesta se plantea una estructura organizativa, la cual podría contribuir a que los procesos marchen de una manera diferente y eficiente, de esta manera delegando cierta carga de trabajo para una persona idóneo a su nivel jerárquico.

Se requiere de analizar cada una de las áreas recurriendo de criterios que sean viables, para una buena funcionabilidad para que no se tenga una acumulación de funciones en la ejecución de operaciones.

Por otra parte, en la organización definida se establecieron tres niveles jerárquicos que permitirán tener un control eficiente para poder cumplir las funciones asignadas, y una mejor comunicación de los objetivos que se quieren alcanzar.

Por consiguiente, es muy importante hacer mención de los niveles mencionados, los cuales se resumen de la siguiente manera:

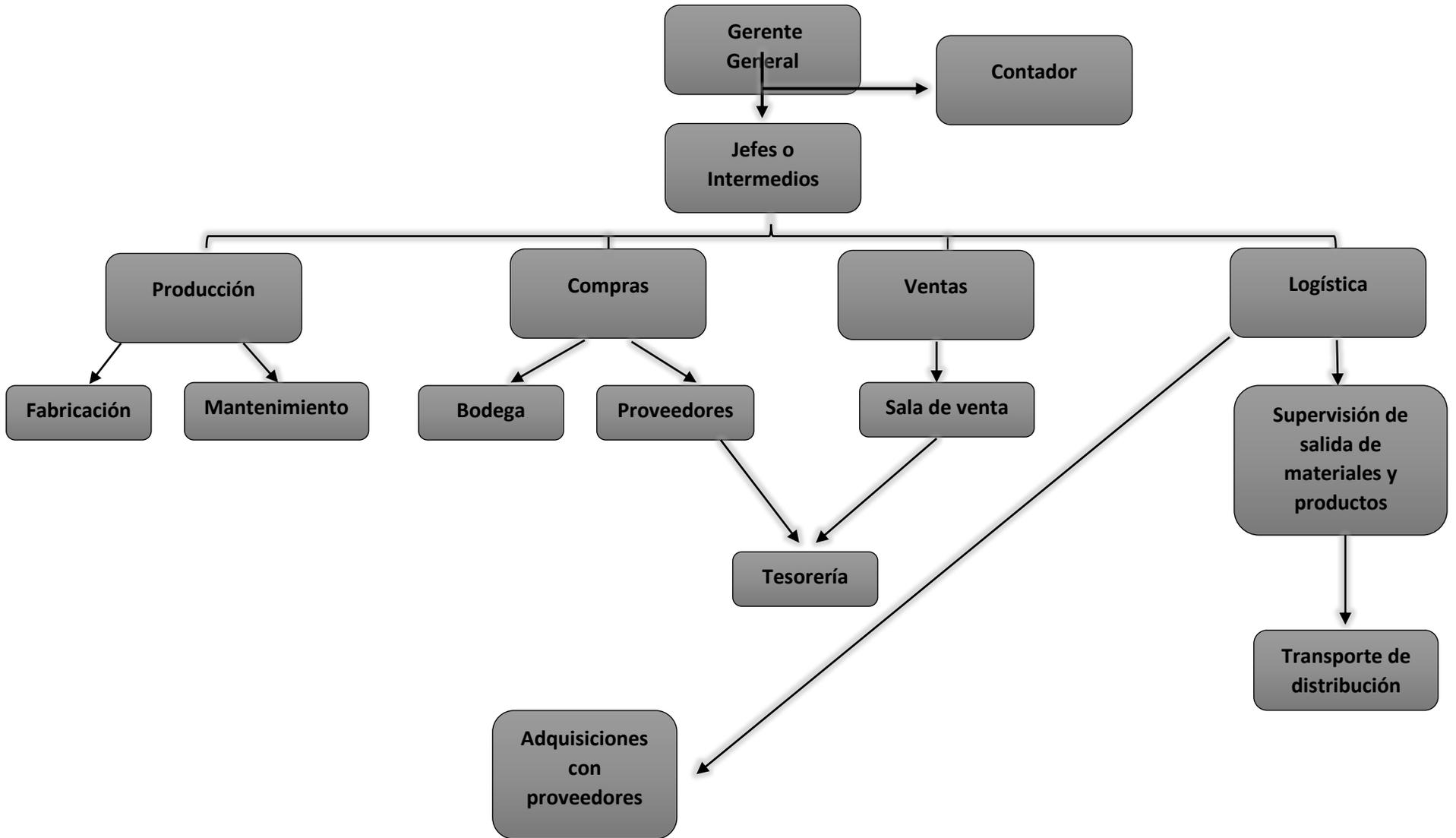
- **Nivel Directivo:** en este nivel pertenece el Gerente General, cuya función es coordinar a las otras personas y gobernar la empresa, fijar los objetivos de esta; de este nivel depende de que la empresa funcione como un todo cohesionado; y las decisiones que se adopten afectarán a toda, las cuales tendrán su efecto en el largo plazo.
- **Nivel Ejecutivo:** en este nivel se encuentran los que están en contacto directo con los trabajadores, está integrado por distintos jefes, encargados o mandos

intermedios, acá las decisiones que se toman son repetitivas y rutinarias; siempre surgen los mismos problemas por ello es posible destinar recursos para identificar bien esos problemas y buscar soluciones optimas.

- **Nivel Operativo:** en este nivel pertenecen los vendedores, obreros, personal de distribución, en si todo el personal que es vital para toda la operación de la empresa, en este nivel se abordan cuestiones sencillas relacionadas con el desarrollo de tareas específicas, cabe hacer énfasis que es acá donde algunos de los procesos no se aplican al pie de la letra, y es adonde los ejecutivos deben de comunicar constantemente la aplicación correcta de los procesos.

Esta estructura organizacional se ha diseñado con el propósito de mantener un entorno ordenado dentro de las pymes, esta estructura podría estar sujeta a cambios partiendo de una realidad o la disposición que el propietario de la empresa pueda llegar a tener en aspectos de modernización, orden y actualizaciones que quieran adquirir.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA



## 4.5 MANUAL DE FUNCIONES

### *Gerente general (NIVEL DIRECTIVO)*

<b>Manual de funciones del Gerente General</b>	
Dependencia jerárquica	Ninguna
Áreas bajo su mando	Producción, Compras, Ventas y Logística
Objetivo	coordinar los recursos de la mejor manera que posee la entidad, a través de una planeación estratégica y buen control a fin de lograr los objetivos establecidos.
Descripción	Planear, Proponer, Aprobar, Coordinar y tener control sobre las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras; y poder buscar soluciones a los problemas de la empresa.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Representar judicial y legalmente a la empresa,</li><li>2) Ejercer la dirección administrativa, operativa comercial y financiera de la empresa,</li><li>3) Diseñar y mantener actualizadas las directrices estratégicas, políticas, reglamentos internos, manuales y demás herramientas administrativas con las cuales se rige la empresa,</li><li>4) Establecer procedimientos de control y supervisión sobre las actividades desempeñadas por los empleados,</li><li>5) Elaborar los planes de acción a corto y mediano plazo</li></ol>

	<p>además de diseñar e implementar las estrategias necesarias para la consecución de objetivos, 6) Comunicar e informar a los empleados sobre cambios o actualizaciones en manuales, políticas, reglamentos y demás instrumentos administrativos con los que cuente la empresa,</p> <p>7) Fomentar la creación de un ambiente laboral armónico.</p>
--	---

***Producción (NIVEL EJECUTIVO)***

<b>Manual de funciones de Producción</b>	
Dependencia jerárquica	Gerente general
Áreas bajo su mando	Fabricación y Mantenimiento
Objetivo	Crear una línea de elaboración de productos con una buena calidad que sean aptos para satisfacer las necesidades de los demandantes en el mercado.
Descripción	Crear, elaborar, reparar.

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planificar y distribuir las diferentes tareas o procesos,</li> <li>2) Asignación de tareas al personal de trabajo,</li> <li>3) Garantizar la calidad de los productos,</li> <li>4) Reparar y dar mantenimiento a la maquinaria para la producción,</li> <li>5) Comprobación de que las características del producto y/o servicio son acordes a las especificaciones recibidas;</li> <li>6) Diseño de las instalaciones para la producción, el mantenimiento y el control de los equipos.</li> </ol>
-----------	---

***Fabricación y Mantenimiento (NIVEL OPERATIVO)***

Manual de funciones del área de Fabricación y Mantenimiento	
Dependencia jerárquica	Producción
Objetivo	Convertir la materia prima en artículos terminados para la venta, o productos que necesiten poca inclusión de mano de obra en artículos terminados.
Descripción	Crear productos, reparación de productos defectuosos, dar mantenimiento a la maquinaria para la producción.

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hacer tangible los productos que se elaboran,</li> <li>2) Garantizar que los tiempos de entrega sean oportunos,</li> <li>3) Informar a los demás departamentos que se está produciendo</li> <li>4) Realizar visitas de supervisión a las instalaciones de la empresa, para detectar necesidades de mantenimiento preventivo, correctivo o de adaptación;</li> <li>5) Proporcionar nuevas instalaciones para iluminaciones.</li> </ol>
-----------	---

**Compras (NIVEL EJECUTIVO)**

Manual de funciones del área de Compra	
Dependencia jerárquica	Gerente General
Áreas bajo su mando	Bodega y Proveedores
Objetivo	El personal que este bajo esta responsabilidad se encargue de la adquisición de bienes y servicios para la empresa, para evitar el desabastecimiento de materiales.
Descripción	controlar los inventarios y asegurar el abastecimiento de los mismos, a través de cotizaciones para tener costos bajos.

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adquisición de materiales para la empresa,</li> <li>2) Evaluación de los precios,</li> <li>3) Encontrar proveedores más eficientes en cuestión de precio, eficiencia y flexibilidad de condiciones,</li> <li>4) Supervisar que todos los productos lleguen en buenas condiciones y que mantengan una buena calidad,</li> <li>5) Contribuir para la aplicación de los costos de los productos;</li> <li>6) Hacer cumplir todas las políticas para dicha área cuando se realicen requisiciones por los trabajadores.</li> </ol>
-----------	---

***Bodega (NIVEL OPERATIVO)***

<b>Manual de funciones del área de Bodega</b>	
Dependencia jerárquica	Compras
Objetivo	Almacenar los productos proporcionados por los diferentes proveedores, en áreas debidamente asignadas algunas veces se pueden realizar ventas al por mayor, realizar una excelente gestión de inventarios.
Descripción	Administrar los productos, es el encargado de planificar la gestión de control de inventario, y colocar de la mejor manera los productos para que sean fáciles de localizar tanto para la venta como para la aplicación de mano de obra.

Funciones

- 1) Implementar formatos de entrada y salida de materiales, llevar un control de cuando llego o salió la mercancía, que cantidad, cuántas unidades de una referencia, que artículos, a quien se le compro o vendió y quien la recibió,
- 2) Recepción de mercaderías,
- 3) Clasificar los productos, materiales y herramientas por rubros, marcas, calidad, medidas, precios, con el fin de mantener orden y el control en los inventarios,
- 4) Etiquetado de todos los productos según un tipo de código,
- 5) Implementar controles de calidad para los productos que entran, para que cumplan con las especificaciones requeridas,
- 6) Verificar y notificar los movimientos del inventario atreves de tarjetas Kardex,
- 7) Corroborar que los productos que se encuentra en inventario sean idóneos para su utilización o su venta;
- 8) Rastrear inventarios obsoletos o que tengan poco movimiento para poder darles de baja.

**Ventas (NIVEL EJECUTIVO)**

<b>Manual de funciones del área de Ventas</b>	
Dependencia jerárquica	Gerente general
Áreas bajo su mando	Sala de ventas y Tesorería
Objetivo	Dirigir y dar seguimiento continuo a las actividades de ventas, a través de un servicio de calidad hacia los clientes
Descripción	A través de este departamento se pueden obtener un incremento en los ingresos, realizando ventas que sean rentables para la empresa
Funciones	<ol style="list-style-type: none"><li>1) La atención con el cliente de manera adecuada, que el cliente sienta el deseo de adquirir un producto o servicio de la empresa,</li><li>2) Realizar publicidad, promociones a través de las redes sociales para aumentar las ventas</li><li>3) Implementar estrategias de ventas</li><li>4) Conocer los productos con los que cuenta la empresa como lo es las marcas, modelos, detalles beneficios, características etc.,</li><li>5) Manejar un sistema de facturación que sea comprensible para agilizar ese proceso y que no sea desordenado</li><li>6) Tener un control de registro de los productos despachados por</li></ol>

	<p>los repartidores</p> <p>7) Realizar reportes de ventas al final de cada día</p> <p>8) Mantener actualizada si se posee una plataforma de venta, con los productos que se tenga en existencia, promociones, ofertas y descuentos.</p>
--	---

***Tesorería (NIVEL OPERATIVO)***

<b>Manual de funciones del área de Tesorería</b>	
Dependencia jerárquica	Ventas
Objetivo	Resguardar y documentar en el momento que los ingresos y egresos se ejecuten, a través de un mecanismo que separe ambos procesos.
Descripción	Realizar el resguardo de los ingresos, realizar cobros por ventas, entregar y custodiar el dinero en efectivo, y todos sus equivalentes, con el fin de recaudar todos los ingresos, y poder cancelar los pagos que se tengan.

Funciones	<p>1) Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor,</p> <p>2) Registra directamente operando una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero,</p> <p>3) Realiza arqueos de caja,</p> <p>4) Suministra a su superior los movimientos diarios de caja;</p> <p>5) Sellar facturas canceladas por los clientes, estampar recibos de ingresos en caja, planillas y otros documentos.</p>
-----------	---

**Logística (NIVEL EJECUTIVO)**

Manual de funciones del área de Logística	
Dependencia jerárquica	Gerente general
Áreas bajo su mando	Supervisión de salida de materiales y productos
Objetivo	Planificar y gestionar las operaciones para mantener un flujo de provisiones para los consumidores.

Descripción	Este departamento es el encargado de gestionar los medios (transporte y persona), así como también procedimientos (rutas de distribución) adecuados para solventar las necesidades demandadas con los mejores servicios y calidad.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Supervisar las actividades diarias, y proveer los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo,</li> <li>2) Dirigir los equipos de logística y establecer los objetivos,</li> <li>3) Evaluar el tipo de transporte que será asignado a cada ruta tomando en cuenta la zona del envío,</li> <li>4) Optimizar el transporte: reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega,</li> <li>5) Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna;</li> <li>6) Planificar la gestión del transporte en caso de devolución de material por parte de los clientes.</li> </ol>

*Supervisión de salida de materiales y productos (NIVEL OPERATIVO)*

<b>Manual de funciones del área de Supervisión de salida de materiales y productos</b>	
Dependencia jerárquica	Logística
Áreas bajo su mando	Transporte de distribución
Objetivo	Garantizar la administración de los productos o materiales que sean adquiridos por los clientes, comparando con la facturación emitida.
Descripción	Supervisar la salida de materiales, a través de un documento que acredite la salida de materiales o productos, contribuyendo, así como soporte para legalizar su registro.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Verificar la cantidad, calidad, fecha de vencimiento, presentación y estado de los productos o materiales que se les da salida,</li><li>2) Asegurarse que el personal que repartirá en cada ruta sea el indicado,</li><li>3) Verificar que el producto este cargado debidamente en el transporte y que este bien posicionado,</li><li>4) Verificar que el producto que este por salir sea o que se ha</li></ol>

	<p>facturado</p> <p>5) Monitorear y dar seguimiento a cada una de las unidades que realizan sus actividades de entrega;</p> <p>6) Registrar de manera diaria y debidamente todos los productos y materiales que se les da salida</p> <p>7) Verificar que el personal que hará la entrega lleve firmada y sellada la documentación de salida del producto o servicio.</p>
--	--

***Transporte de distribución (NIVEL OPERATIVO)***

<b>Manual de funciones del área de Transporte de distribución</b>	
Dependencia jerárquica	Supervisión y salida de materiales y productos
Objetivo	Unidad encargada de distribuir de manera eficiente y eficaz las mercancías y productos solicitados por los clientes.
Descripción	Son los encargados del flujo de productos y materiales hasta llegar al consumidor.

Funciones

- 1) Asegurarse que el funcionamiento de las unidades de transporte esté en óptimas condiciones, e informar en caso de encontrar inconvenientes,
- 2) Darles el mantenimiento correspondiente a las unidades de transporte y llevar el control sobre el gasto de combustible generado,
- 3) Transportar los productos hasta el destino de los clientes;
- 4) Estar a otras disposiciones impartidas por la gerencia.

## **4.6 POLITICAS DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA**

### **4.6.1 POLITICAS GENERALES DE CONTROL INTERNO**

Para desarrollar y desempeñar un buen trabajo dentro de la empresa, los empleados jefes y todo el personal que dinamice la actividad económica dentro de la entidad están obligados a cumplir una serie de políticas que haga un ambiente laboral agradable.

1. Guardar disciplina durante las horas de trabajo y en general durante su permanencia en las dependencias de la compañía,
2. Cuidar el equipo de trabajo, bienes de la empresa, y en general confiados a la responsabilidad del personal, en el caso de perdidas o daños a algún equipo que esté en manos del empleado y esta sufra algún daño o pérdida en el momento en el que se encontraba bajo el cuidado de la persona encargada, este deberá responder por la pérdida o daño, pudiendo la empresa descontar su remuneración,
3. En caso de falta, atraso o inasistencia, se deberá dar aviso correspondiente al jefe inmediato, con el fin de obtener la justificación de la misma. Cuando se trate de enfermedad se deberá presentar la correspondiente certificación médica, que sea de preferencia de la institución en la cual se cotiza, de lo contrario de ser de otra unidad médica el gerente podrá corroborar la participación del empleado en consultoría medica con el médico privado,
4. Todo empleado deberá de informar a sus superiores cualquier acto de omisión, error, robo, introducción de objetos ilegales, actos que lleven delincuencia, delictivo, que representen una problemática para la empresa o los demás compañeros. Se deberán informar a su superior todo aquellos que con buen juicio se crea que ponga en peligro,

- entorpecer o perjudicar la marcha normal de la empresa, si se conoce del caso y es cómplice y no se notifica con su superior podría tomarse como amonestación grave,
5. Entregar en buen estado, todo el equipo de trabajo que se le a proporcionado al empleado para la realización de sus actividades, cuando se trate de cese de contratos, licencias o en vacaciones, salvo por desgaste que hayan sufrido los mismos,
  6. Los trabajadores deberán de responder por la pérdida de productos, materiales o bienes que estén bajo su responsabilidad, esto constituirá una falta grave,
  7. En el caso de siniestros o desastres deberá de responder el empleado que por descuido o negligencia descuido su equipo de trabajo, siempre y cuando sea debidamente comprobable,
  8. Trabajar en caso de siniestros o peligro inminente, por un tiempo mayor señalado para cumplir con la jornada máxima, y aun en días de descanso cuando peligren los intereses de sus compañeros, siendo estas debidamente remuneradas,
  9. Comunicar ante el empleador o su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o interés de gerentes, jefes y empleados,
  10. Colaborar con las investigaciones que realice el empleador o su representante; a fin de esclarecer incertidumbres sobre hechos ilícitos dentro de la empresa,
  11. Guardar con confidencialidad los secretos técnicos, comerciales e información que concurra directa o indirectamente con el empleado, o información de la que tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta,
  12. En caso de divulgación de información secreta de la empresa se procederá a poner falta grave al empleado, y en el peor de los casos hasta levantar cargos contra el empleado,
  13. Se deberá de firmar un documento de confidencialidad por parte del empleado,

14. Abstenerse de laborar con otro empleador que realice las mismas actividades, que el empleador para que actualmente este laborando, durante periodos de vacaciones, licencias o días de descanso. El incumplimiento de esta obligación será considerado como acto desleal por parte del empleado y podrá ser sancionado,
15. Está prohibido que el empleado mueva de la empresa, material, producto o equipo de oficina sin autorización por parte del empleador o gerente, de igual manera ningún trabajador podrá tener posesión de bienes de la empresa, clientes o compañeros de trabajo sin previa autorización por parte del gerente,
16. En el caso que el empleado necesite retirarse en horas laborales, deberá hacerlo con previo aviso a su jefe inmediato y solicita la autorización, registrando la hora de salida anticipada,
17. Asistir a las reuniones que cite el empleado, cuando sean fuera de las horas regulares de trabajo, ya sea de manera presencial o virtual, ambas partes deberán de ponerse de acuerdo para dicha reunión,
18. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar, por medio de sus superiores, teniendo fundamentos, con medida y de manera respetuosa,
19. Dejar en la oficina, o lugar de trabajo los artículos de seguridad que se le hayan confiado al empleado, se podrán retirar de la empresa con previa autorización y en el caso que sea necesario,
20. En el caso que el empleado no esté realizando su actividad establecida, el jefe superior podrá encargar una actividad en segundo plano que no dificulte su integridad o fin por el cual se ha contratado,

21. Se deberán de respetar los horarios establecidos para almorzar, y no exceder el tiempo establecido para tal efecto.

#### **4.6.2 POLITICAS ESPECIFICAS DE CONTROL INTERNO**

##### **Políticas aplicables a Efectivo y Equivalentes de Efectivo**

**Objetivo:** Establecer las políticas y procedimientos administrativos que se van a seguir con los diferentes momentos, desde su ingreso, manejo, adecuados registros y Control Interno del Efectivo y Equivalentes de Efectivo.

##### **Políticas:**

1. A los motoristas de reparto se les asignara un fondo de \$30 dólares para iniciar sus operaciones diarias.
2. Se realizarán arqueo de caja todos los días al terminar la jornada diaria (VER ANEXO 1).
3. Se realizarán arqueos de cajas sorpresivos periódicamente.
4. Mantener un fondo de Caja chica.
5. La caja chica contara con un fondo de \$1,000 dólares.
6. El personal responsable de los fondos de caja deberá restablecer el fondo presentando en liquidación de los gastos efectuados la suma de dinero sobrante.
7. No se aceptarán facturas y/o recibos que no presenten sello de cancelado.
8. Todo desembolso por caja chica deberá estar amparado por facturas y/o vales de caja los cuales deben presentar numeración correlativa y ser autorizados por el encargado de

caja chica a excepción de los gastos que no puedan ser documentados con tiquete o facturas (transporte y/o compras menores) se presentara únicamente el recibo con un detalle del concepto firmado (VER ANEXO 2).

9. En caso de anulación de un vale este deberá ser colocado con los demás para guardar el orden numérico.
10. Todas las facturas que soportan los gastos de caja deben estar a nombre de la empresa y el propietario y deben cumplir con los requisitos mínimos legales.
11. Todas las cuentas bancarias deben estar a nombre del propietario o la empresa.
12. Cuando por cualquier motivo se anule un cheque debe ser sellado por la persona autorizada, se le cortará el número de cheque y será pegado en el vóucher correspondiente. El cheque anulado será enviado a contabilidad para que se controle la correlatividad de los cheques emitidos.
13. Mensualmente se efectuarán conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes y de ahorro utilizando el formato respectivo (VER ANEXO 3).

### **Políticas aplicables para la realización de compras**

**Objetivo:** Como se retomó de la investigación las pymes reciben créditos por parte de sus proveedores, ya que las compras al crédito son mucha importancia para las empresas por tal motivo se deben establecer lineamientos al momento que se adquieran mercancías al crédito.

#### **Políticas:**

1. Para suplir la demanda por parte de los clientes se optará el 85% de compras al crédito dejando un 15% al contado.
2. Toda mercancía adquirida al crédito y al contado, deberán ser registradas por el personal de compras con su comprobante o factura que lo valide.

3. El periodo de pago por las compras al crédito no deberá de ser mayor a 60 días hábiles, contando desde el momento que se recibe el producto.
4. El encargado del área de compras deberá de pedir autorización de la orden de compra por personal de rango superior (VER ANEXO 4).
5. A la hora de recibir la factura por parte del proveedor, esta deberá de tener fecha y sello de recibido
6. Antes de enviar el material o producto a bodega se deberá de revisar que este en buenas condiciones y que sea lo que la factura del proveedor refleja.
7. La facturación emitida por los proveedores deberá de tener la fecha del periodo corriente y nombre de la empresa.
8. Cuando sean compras al crédito el encargado de compras deberá entregar al gerente general la solicitud de pago al menos 5 días hábiles después de su recepción (VER ANEXO 5).
9. El pago a los proveedores podrá realizarse mediante las siguientes formas:
  - Efectivo: Cuando el monto a pagar sea menor a \$1,000.00.
  - Transferencias bancarias y cheques: Cuando la cantidad a pagar sea mayor a \$1,000.00.
10. Cuando se realicen compras fuera del rubro de la empresa deberá de pedirse autorización a personal de nivel superior, sin importar el monto.

### **Políticas aplicables para la realización de ventas**

**Objetivo:** Establecer políticas para la realización de ventas, para que todo marche con el fin de generar ingresos y se pueda tener un buen control de los productos y poder alcanzar los objetivos establecidos.

**Políticas:**

1. Se deberán de registrar en el momento que se ocurre la transacción.
2. Toda venta realizada deberá de llevar el nombre y fecha de quien emitió la factura.
3. Las facturas a utilizar deberán de utilizarse conforme su número correlativo  
Se deberá de establecer un porcentaje por ventas a domicilio que será de \$.075 ctvs. por kilómetro recorrido, con previa autorización por parte del gerente.
4. Se deberá de implementar un horario para realizar los envíos por parte del personal de transporte, que ira de la siguiente manera:

hora de pedidos	8:00am - 10:00am	10:00am - 12:00md
hora de entrega	10:00am - 12:00md	1:00pm -4:00pm

- De lunes a viernes los pedidos que se realicen después de la 1:00pm se entregaran al día siguiente de 8:00am – 10:00am
  - Los días Sábados se recibirán pedidos hasta las 10:00am, y se entregarán entre las 10:00am – 11:30am
  - Los pedidos recibidos después de las 10:00 am se entregarán el día lunes entre las 8:00am – 10:00am.
5. Cuando se realicen devoluciones se deberá de pedir factura, así como también identificación del cliente que lo compro.
  6. Se deberá de tener una constante comunicación con el área de bodega, para así evitar desabastecimiento en sala de venta, o si se maneja un sitio web, a fin de brindar un buen servicio al cliente.

7. Las facturas anuladas deberán de contener factura para el cliente, doble para archivo y triplicado para contabilidad, todas engrapadas con su mismo código.
8. Se podrán otorgar ventas al crédito únicamente cuando el cliente no sea moroso y este catalogado hasta categoría B según las instituciones pertinentes, (crédito solo a contribuyentes).
9. Cundo se ejecuten créditos a los clientes se deberá de llenar un formulario en el cual deberá establecer todos sus todos (VER ANEXO 6).
10. Las facturas que se llenen a mano deberán ir únicamente con tinta color azul.
11. Se aceptan billetes de \$50 y \$100.
12. Toda venta al crédito deberá de ser cancelada con el 50% del total de la factura.

### **Políticas aplicables para los inventarios**

**Objetivo:** Con el fin de contar siempre con un inventario actualizado y funcional se establecerán políticas para tener un mejor control del inventario, además definir los procesos y documentación para su trabajo.

#### **Políticas:**

1. El departamento de bodega deberá de verificar las condiciones y existencias de los productos.
2. Todo producto o material almacenado antes de ponerse en su estante deberá de ir debidamente etiquetado con su código y ordenado según su familia.
3. Se deberá de retirar producto o material de la bodega cuando se tengan los siguientes casos:
  - Por producto inservible,

- Por obsolescencia,
  - Por daños,
  - Por deterioro;
  - Por destrucción.
4. Todo descargo de producto o material deberá de darle una salida a través de una tarjeta de inventario y el requisito para darle salida será la autorización por un encargado de nivel superior,
  5. Se realizará un conteo físico del stock para ver que suministros se necesitan,
  6. Se comparará la toma física de inventario con los datos del sistema que maneje la empresa, (en el caso que no se posea sistema electrónico, nuestro inventario real será el de la toma física);
  7. Se realizará el pedido de los productos con mayor rotación, o los productos que sean requeridos por los clientes.

### **Políticas aplicables a propiedad planta y equipo**

**Objetivo:** Elaborar las políticas y procedimientos administrativos que aseguren la salvaguarda, el uso racional, control y contabilización adecuados del activo fijo que poseen las empresas pymes.

#### **Políticas:**

1. Los activos fijos deben evaluarse al costo de adquisición. El costo de adquisición involucra los precios de factura, gastos de introducción e instalación,

2. Los gastos de reparaciones y mantenimiento que no extiendan la vida útil o no aumenten significativamente la capacidad productiva de los activos, deben cargarse como gastos a los resultados del año; de lo contrario serán parte del costo,
3. La depreciación debe calcularse usando invariablemente el método que autorizan las leyes fiscales, considerando la vida útil estimada de los activos depreciables, la depreciación debe ser cargada a los resultados del año y a la cuenta de costos o gastos correspondientes,
4. Para efectuar una compra de activo fijo será necesario elaborar una solicitud de compra debidamente autorizada,
5. Para realizar las compras se efectuarán cotizaciones por escrito para cualquier compra de activo fijo, el mínimo de cotizaciones será de tres, con excepción de aquellos casos en que exista un solo proveedor o menos de tres, la selección de proveedores se hará en base a lo siguiente:
  - Calidad de los productos que ofrecen,
  - Precios de los productos;
  - Condiciones de pago que ofrecen.
6. Los bienes se consideran recibidos hasta que sean revisados y comparados con la orden de compra por la persona encargada quien firmará en la factura de aceptado, además darán los reclamos respectivos por aquellas mercaderías dañadas, en mal estado y/o faltantes,

7. Contabilidad revisará toda la documentación relacionada con las compras de los activos fijos, a cada activo se le asignará un número a fin de garantizar que estén identificados en forma inequívoca;
8. La Documentación para tramitar pago de compra al crédito de activo fijo será la siguiente:
  - Comprobante de Crédito Fiscal en original y triplicado con la firma del responsable de haber recibido a satisfacción los bienes.
  - Solicitud de compra original con la firma de autorización, esta documentación deberá enviarse a contabilidad para su registro con el sello de cancelado.

**Gasto de Administración.**

1. Considérense gastos por servicios los siguientes: Agua Potable, Arrendamiento, de Inmuebles, Energía Eléctrica, Telefonía Convencional, Telefonía Celular y otros que autorice el Propietario y Gerente General.

**Gastos de Venta.**

1. Se considerarán todos aquellos que sirvan directamente para la venta de un producto o servicio por parte de la empresa: Gasolina para envíos, Alquileres de edificios, Publicidad, etc.

**Para ambos casos considérese que:**

1. El Departamento de Contabilidad dará prioridad al trámite de pago para los recibos y/o facturas de servicios indispensables el cual deberá iniciar 3 días hábiles antes de la fecha de vencimiento;

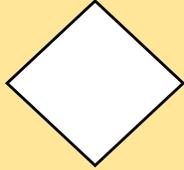
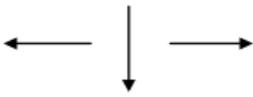
2. En caso que los recibos y/o facturas sean vencidos en el mes próximo al cual se adquirió el servicio, estos deberán ser provisionados en el mes correspondiente para reflejar el gasto en el periodo que se utilizó el servicio.

#### **4.7 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

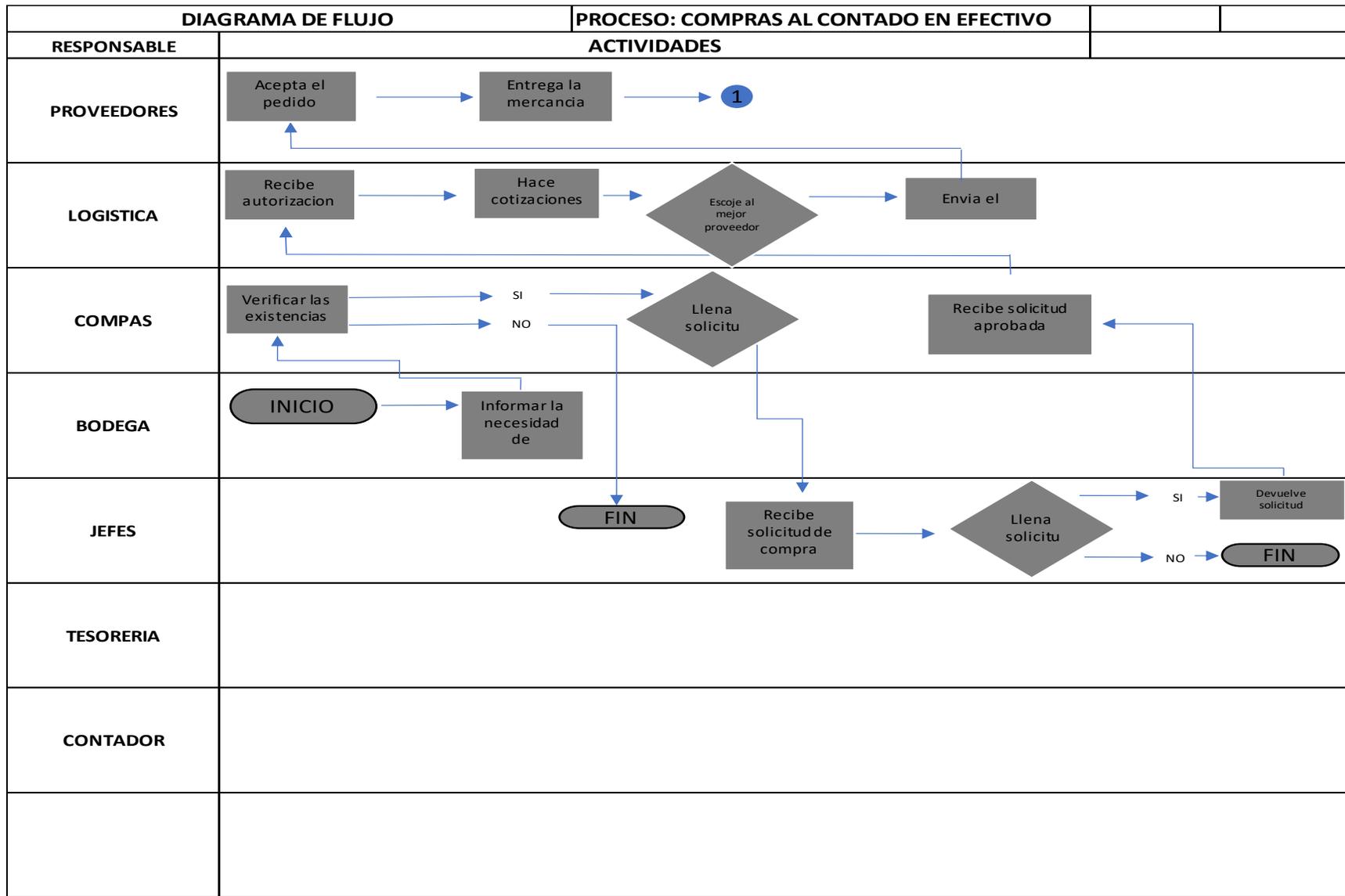
El diagrama de procesos o flujo grama de procesos consiste en una serie de pasos de que muestran de manera visual de las acciones que implica un proceso determinado, ya que se representa de manera gráfica, las actividades, hechos y movimientos y relaciones a todo tipo de procesos que deben de realizar el personal a partir de símbolos.

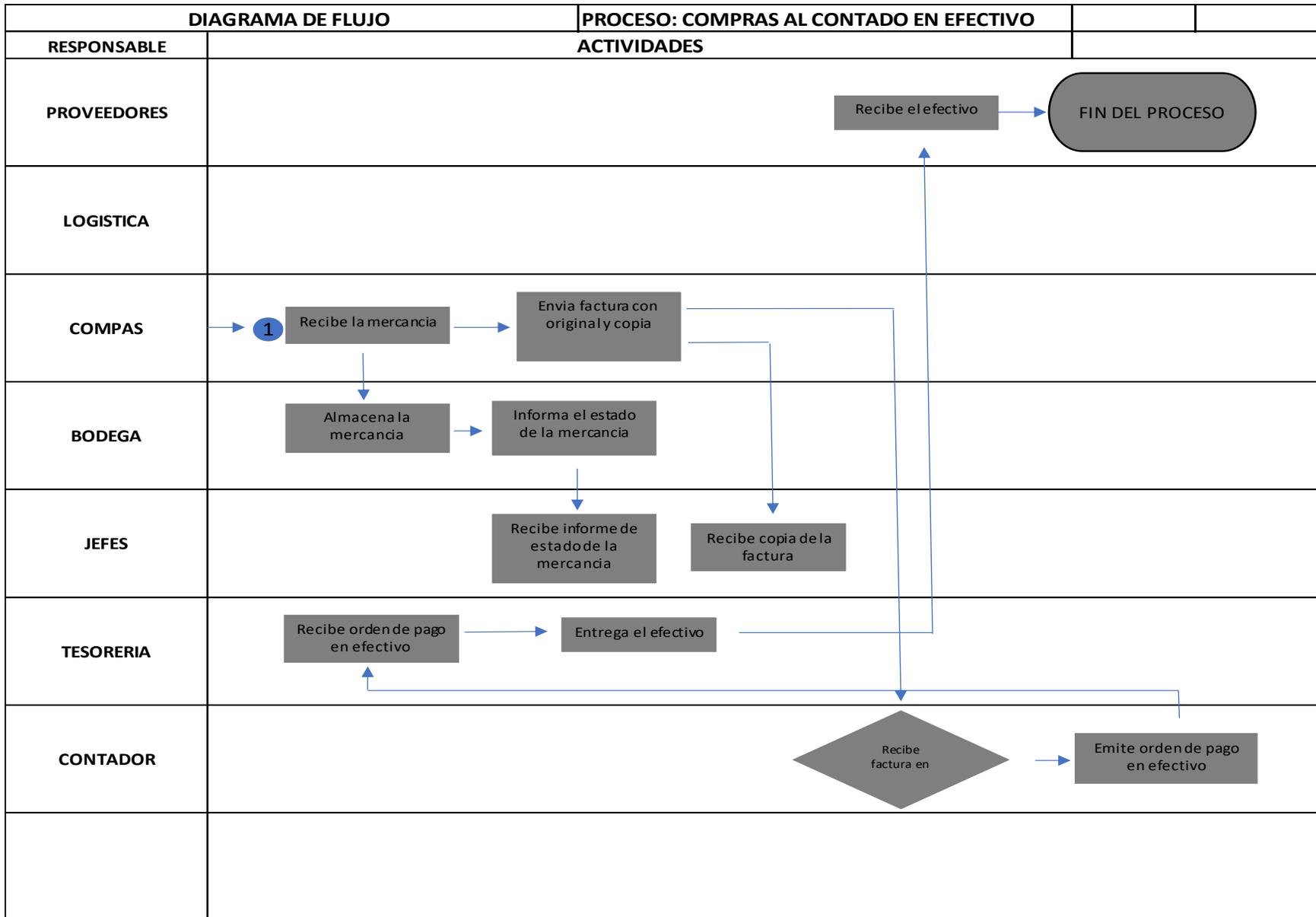
Se plantea una serie de procesos para diferentes áreas en las cuales se necesita tener un buen control:

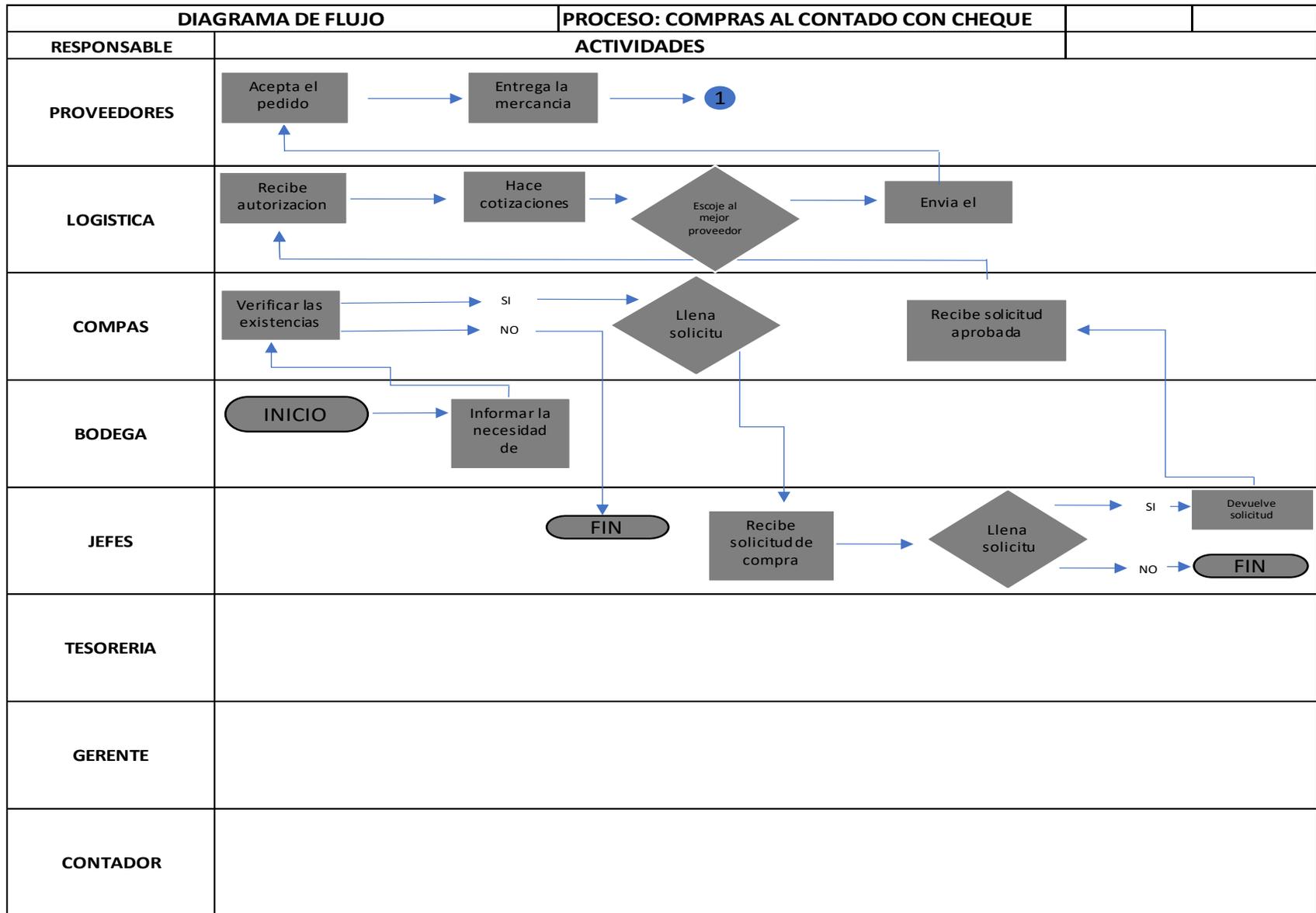
### Simbología para diagrama de flujo de procesos

Simbolo	Significado
	<p><b>Bloques de inicio y fin de los procedimientos:</b> Indican los limites de los procedimientos.</p>
	<p><b>Bloque de accion simple:</b> Representa una accion simple que puede ser considerada como unica.</p>
	<p>Representa accion de analizar el valor de la verdad de la condicion, que solo puede ser verdadera o falsa. Segun el resultado de esta evaluacion se sigue uno u otro curso de accion.</p>
	<p><b>Flecha o Flujo:</b> Indica la secuencia en que se van ejecutando las acciones al pasar de un bloque al otro.</p>
	<p><b>Conector:</b> Indica la convergencia de dos o mas flujos.</p>

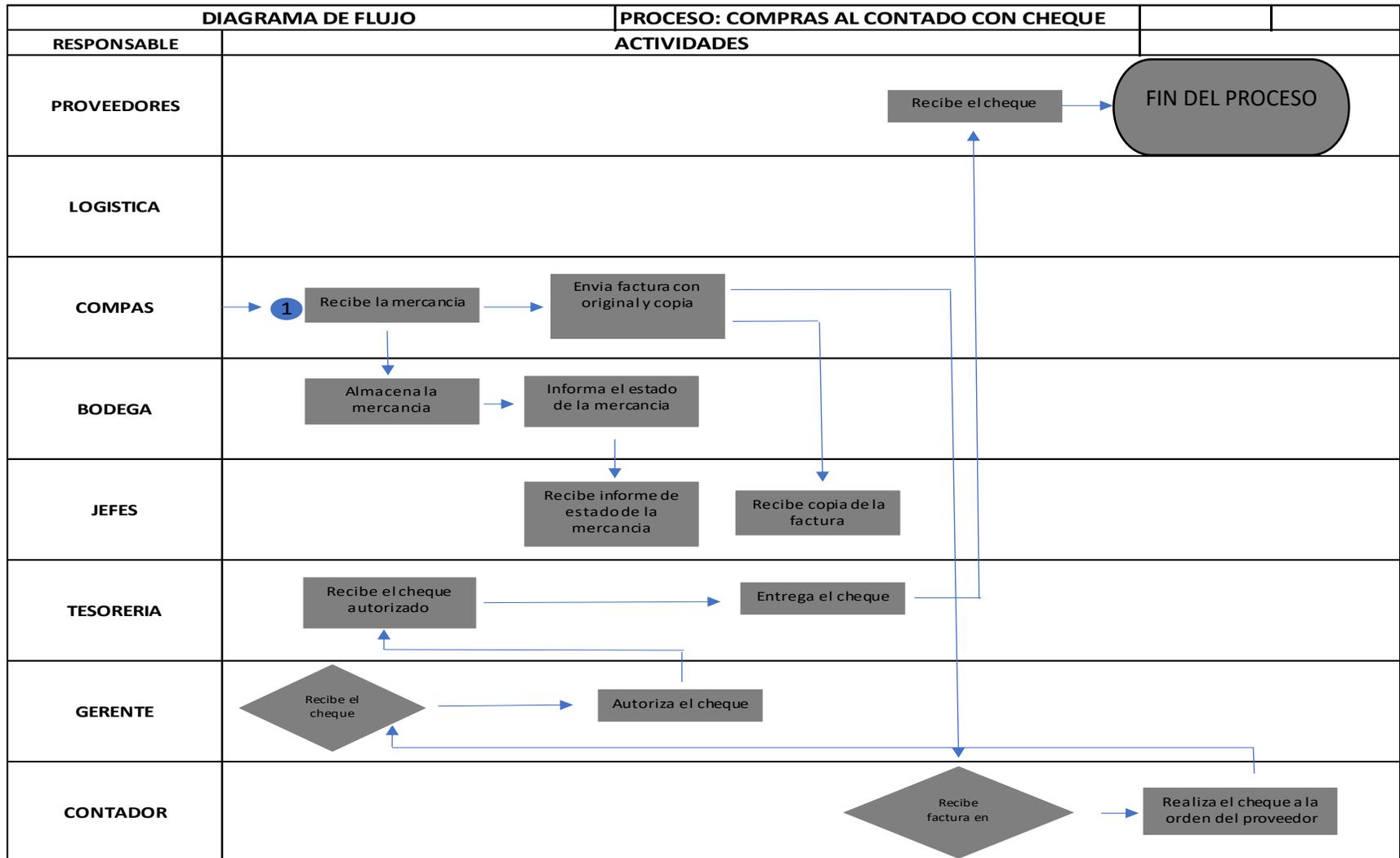
*Diagrama de flujo para compras al contado en efectivo*



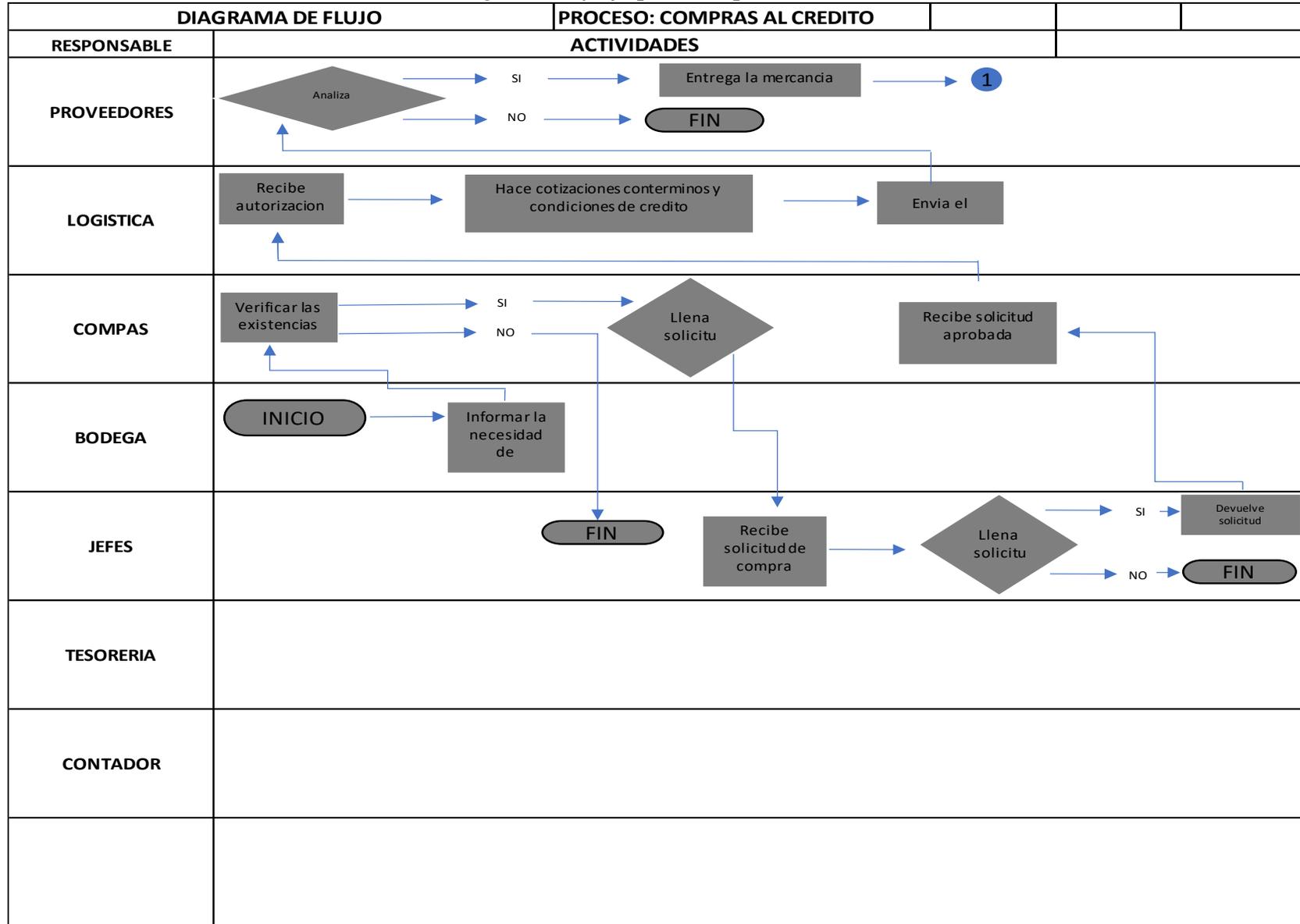


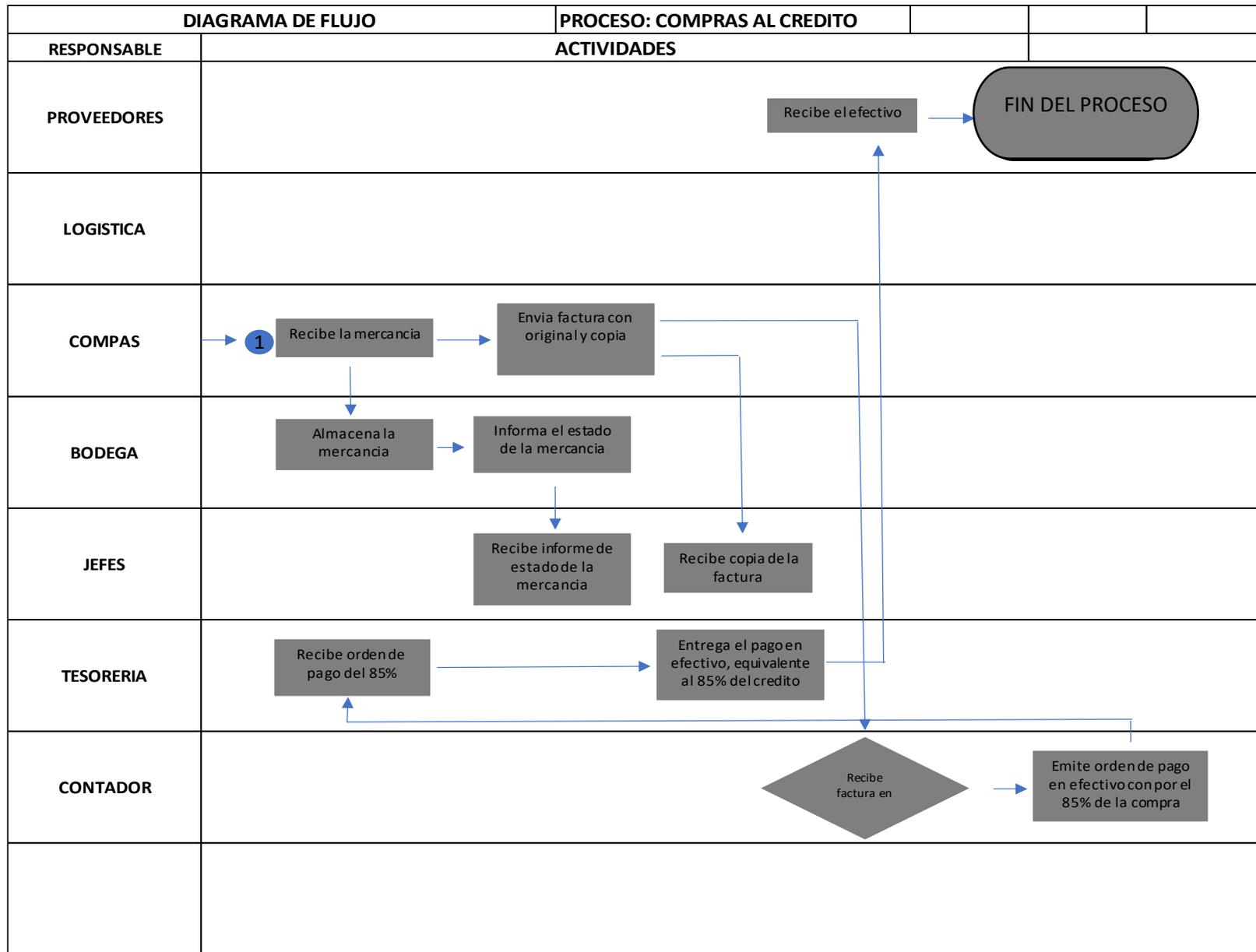


*Diagrama de flujo para compras al contado con cheque*

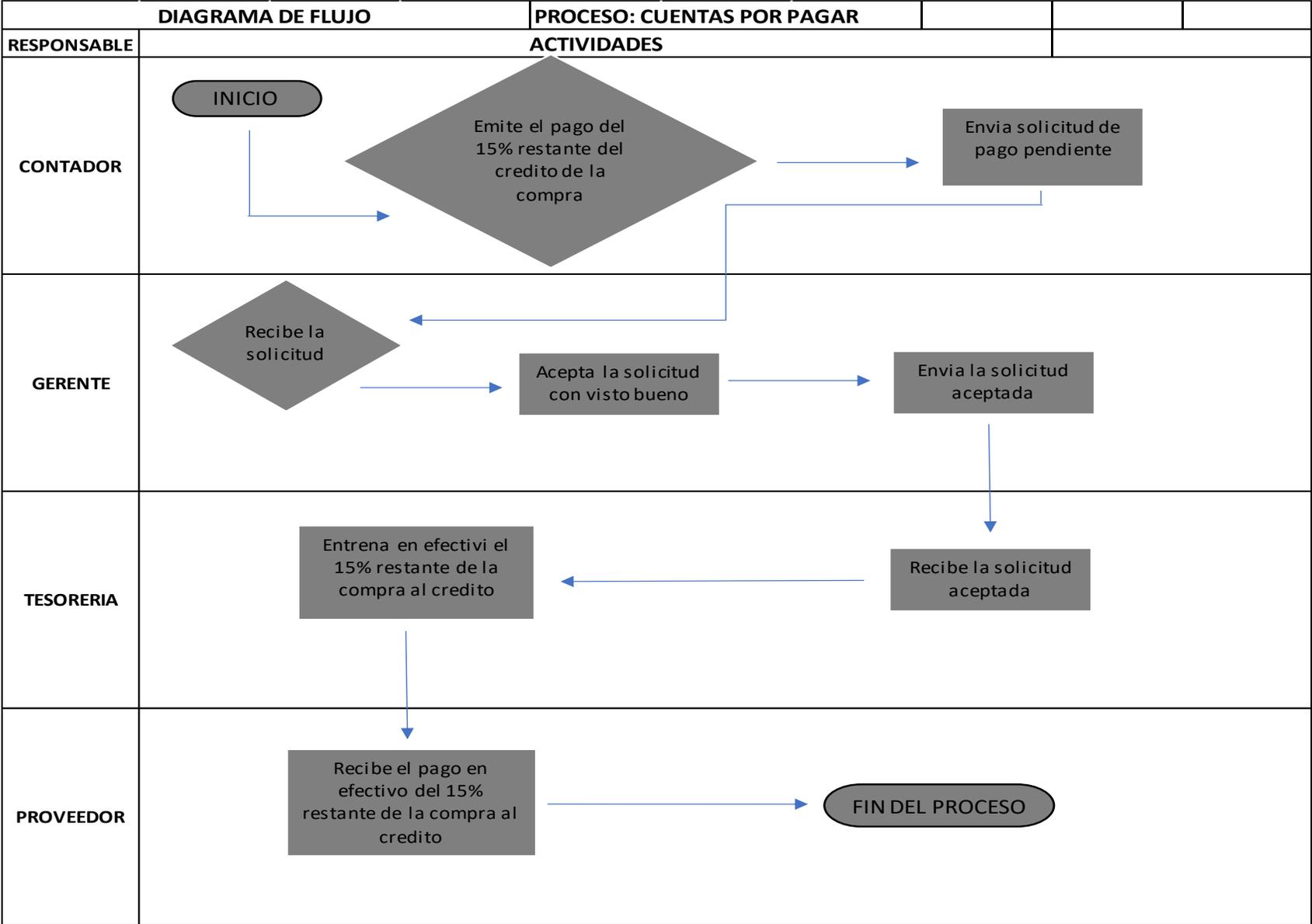


*Diagrama de flujo para compras al crédito*

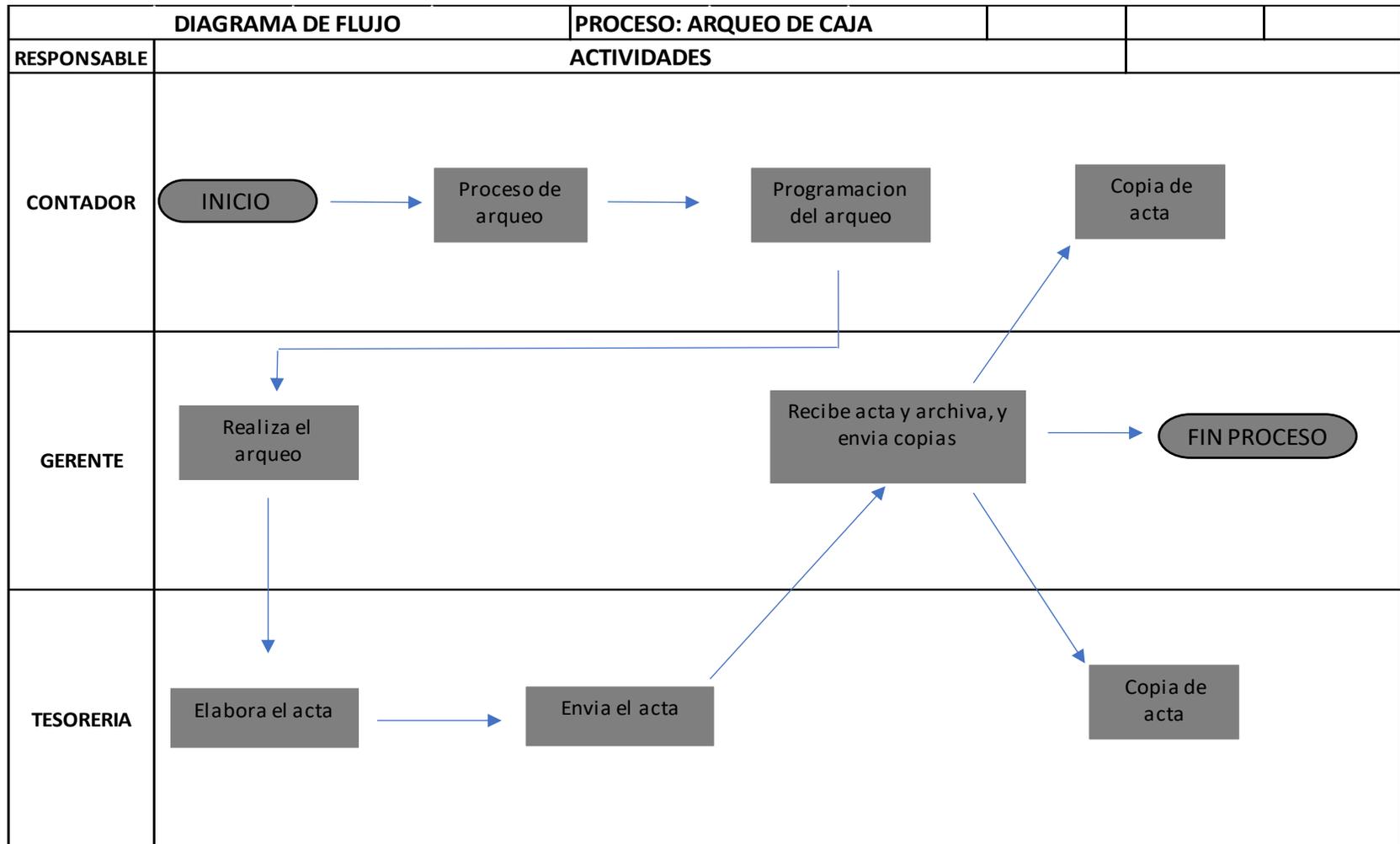




*Diagrama de flujo para cuentas por pagar*



*Diagrama de flujo para arqueo de caja*



*Diagrama de flujo para ventas al contado (con envío)*

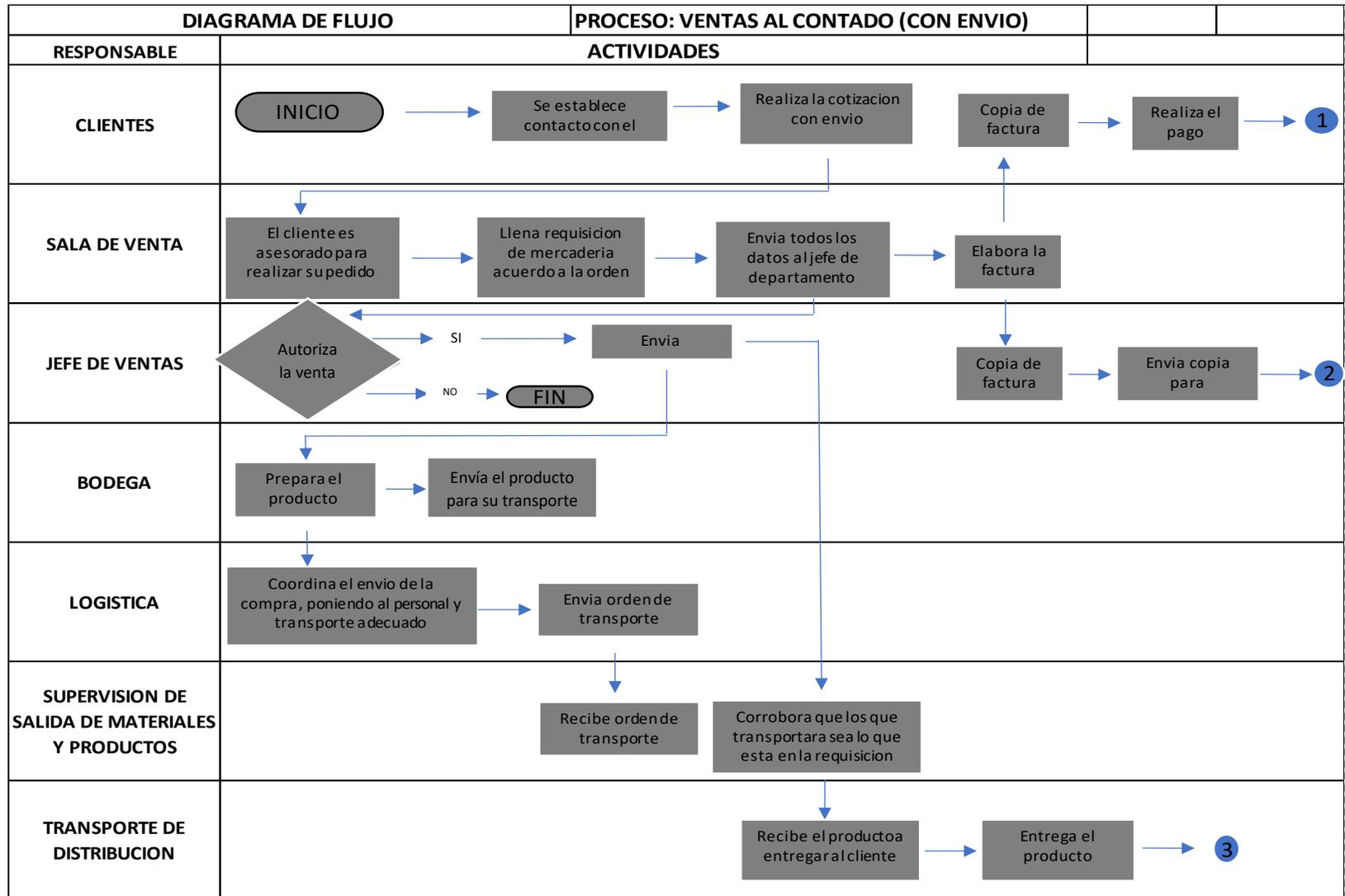
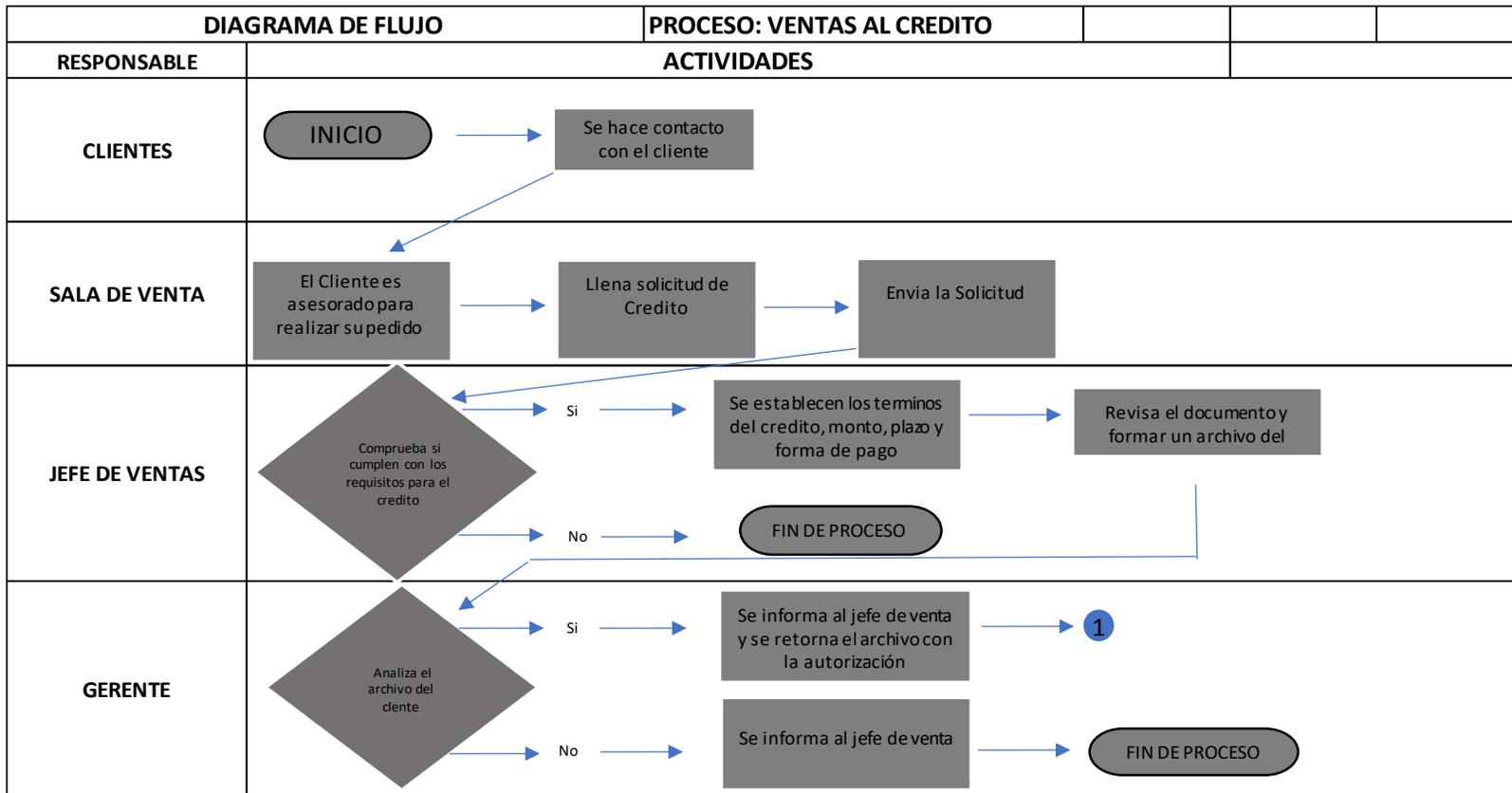
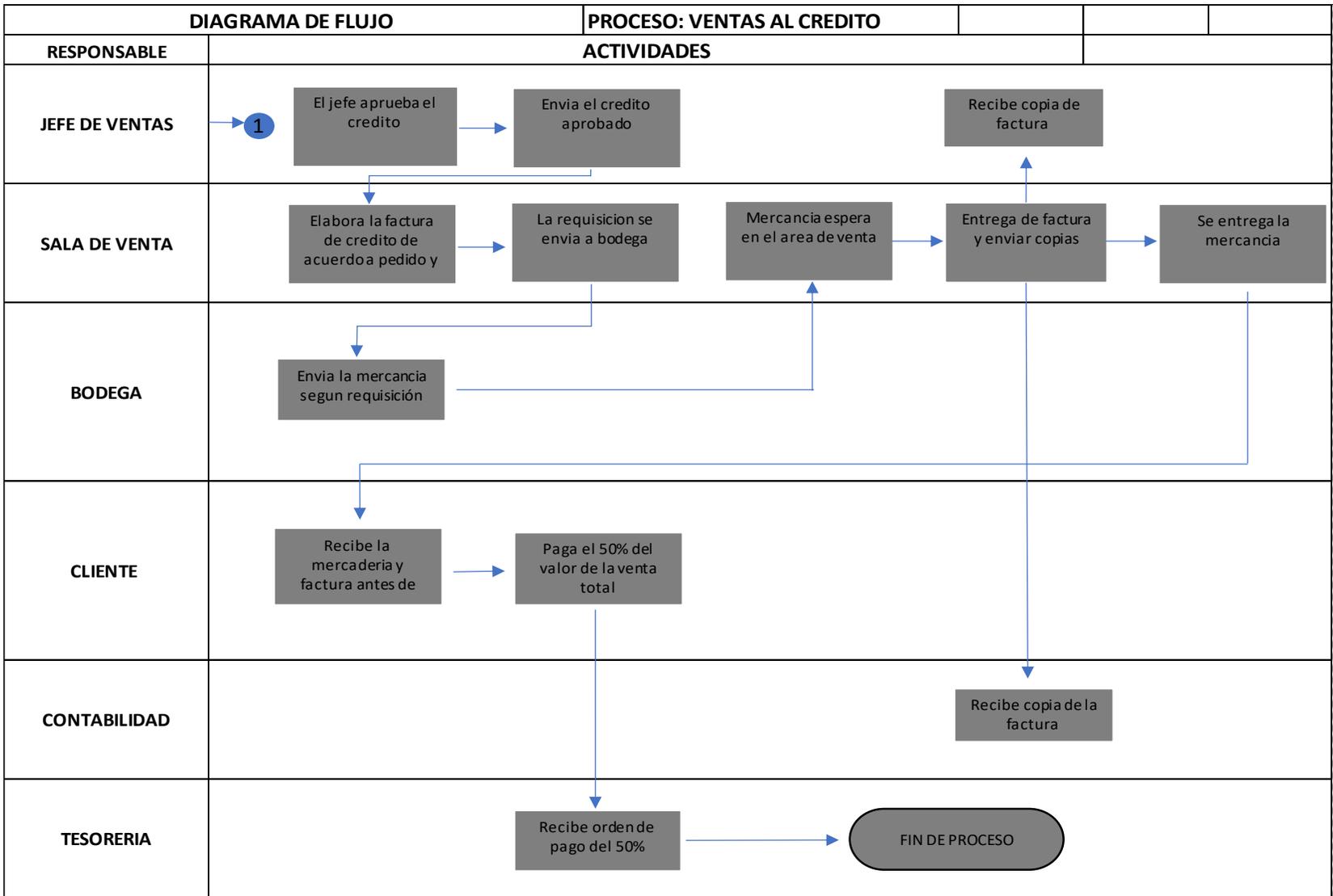


DIAGRAMA DE FLUJO		PROCESO: VENTAS AL CONTADO (CON ENVIO)	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
TESORERIA	→	1 Recibe el pago en	→ FIN DEL PROCESO
CONTABILIDAD	→	2 Recibe copia de factura para contabilizar y	→ FIN DEL PROCESO
CLIENTE	→	3 Recibe el producto	→ FIN DEL PROCESO

*Diagrama de flujo para ventas al crédito*





## CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- A. Según investigaciones bibliográficas no se tiene un registro de la aplicación adecuada de los controles internos, o bien la nula implementación de estos. Por consiguiente, la no implementación de los controles internos, influyen negativamente en la preparación tanto de los registros contables, como de los Estados Financieros de la empresa.
- B. Las pymes no cuentan con una estructura organizacional eficiente, esto debido a que responden a un tamaño reducido de personal, dentro de la propuesta se ha diseñado una estructura organizacional, con la finalidad de proporcionar seguridad sobre el logro de los objetivos que se esperan alcanzar, ya que un proceso de control interno debe de ser llevado a cabo por todas las personas que conforman la organización.
- C. Esta propuesta de control interno se ha diseñado para ayudar a mejorar cada uno de los procesos que realizan los diferentes departamentos de la organización, además, con la implementación de los flujos de procedimientos para cada una de las áreas que pueden ser vulnerables a cometer errores o irregularidades.
- D. De acuerdo con el tercer objetivo específico que fue fijar una serie de políticas, se realizaron una serie de políticas generales, como también específicas para esas áreas que no pueden ser controladas a través de un tipo de procedimiento que serviría para mantener un buen funcionamiento.
- E. La actualidad que viven las pymes se ha visto muy afectada por problemas de la pandemia, es por eso que tener un buen control nos permitirá tener un panorama más claro de cómo afrontar esas amenazas externas que tendrán un impacto en las finanzas de la organización.

- F. En definitiva, los controles internos contribuyen para la atracción de nuevos clientes, y mantener a los clientes que ya son fieles a la empresa, también permite evaluar de forma clara las deficiencias que puede tener una organización, es por eso que tener la debida atención sobre ellos permitirá perfilar los objetivos que se quieren alcanzar.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que se proponen a continuación están enmarcadas con el objetivo que les permita a las pymes supera las deficiencias de controles internos, siendo reguladas por la misma entidad.

- A. Aplicar la propuesta planteada en cuanto a una estructura organizacional y descripción de cargos y roles, en donde se detallan las funciones y niveles jerárquicos. Esto con el fin de que todo el personal conozca sus compromisos y considere los niveles superiores a los cuales debe de acudir en caso de necesitar ayuda.
- B. En el caso que el gerente propietario de la entidad, ya haga la aplicación de controles, debe de darles seguimiento o ejecutar los que se plantean en la propuesta, para que la mejora de los mismos aportara un mayo progreso para su negocio.
- C. Aplicar las autorizaciones propuestas en el flujo de procesos ya que eso servirá para tener control sobre los procesos de compras y ventas
- D. Realizar de manera habitual tomas físicas de inventario, esto para no retrasar sus procesos de operación, para verificar que el personal tenga ubicado de manera adecuada los productos, así evitar demoras y confusiones de los productos, esto se puede evitar manteniendo una codificación de todos los productos antes de almacenarlos.

E. La utilización de este trabajo de investigación puede ser utilizado como implementación para mejorar sus procesos o como fuente de consulta informativa, para contribuir al logro eficiente de la gestión administrativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

*Control interno financiero para mejorar la rentabilidad en mercantil inca s.a., Chiclayo 2018.*

*Tesis de pre grado Universidad Señor de Sipian, Tesis Chiclayo Perú.*

*Coso, E. (2009). Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.*

*Edmond, S. (2015). La importancia del organigrama en la estructura de una empresa. San Salvador: El Salvador.*

*Clasificación de las pymes según cámara de comercio e industria de El Salvador, obtenido de:*

*<http://www.camarsal.com/pymes.php>.*

*Clasificación de las pymes según fusades, obtenido de: fundación salvadoreña para el desarrollo empresarial, "Boletín Económico y Social" N°66.*

*Clasificación de las pymes según Banco Central de Reserva, obtenido de:*

*<http://www.bcr.gob.sv>.*

*Clasificación de las pymes según Bandedal, obtenido de: <http://portal.bandedal.gob.sv>.*

*Desafíos y oportunidades de las Pymes Salvadoreñas. Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), Fundación Empresarial para el desarrollo sostenible de la pequeña y media empresa (FUNDAPYME).*

*Diseño de Control Interno para la Pequeña y Mediana Empresa, obtenido de:*

*<https://www.academia.edu/>.*

*Ministerio de hacienda, obtenido de: <http://www.6.mh.gob.sv>, marzo 30,2016, LIVA, San Salvador, El Salvador, C.A: Normas de Contabilidad, <http://normas-de-contabilidad.blogspot.com>, 30de marzo, 2016, García Claudia, NIC.*

*LIBRO: Así se investiga, pasos para hacer una investigación, Autor: Eladio Zacarias Ortez.*

*Banco Central de Reserva, obtenido de: Directorio Económico 2011/2012 de la Dirección General de Estadísticas.*

*CONAMYPE, obtenido de: Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017.*

*Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, obtenido de: resultados de la 4ª encuesta empresarial nacional junio 2020, Impacto de la Emergencia por el COVID-19 en la Economía de la MIPYE salvadoreña.*

*Banco Central de Reserva, obtenido de: Resultados de la “Encuesta Nacional de Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)”*

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
*Formato sugerido de arqueo de caja*

FECHA: \_\_\_\_\_

ELABORADO: \_\_\_\_\_

DOLARES		
Billetes	cantidad	total
100		
50		
20		
10		
5		
1		
SUB TOTAL DOLARES		\$

MONEDAS		
1.00		
0.25		
0.1		
0.05		
0.01		
SUB TOTAL MONEDAS		\$

FONDO DE CAJA	\$
(+)TOTAL BILLETES Y MONEDA	\$
(+)TOTAL CHEQUES	\$

(=)TOTAL EN CAJA	\$
(-)REMESAS DEL DIA	\$
(-)DINERO PENDIENTE	\$
(-)DINERO DEL DIA SIGUIENTE	\$
FALTANTE	\$
SOBRANTE	\$

CHEQUE	FECHA	BANCO	ELABORADO POR	VALOR

TOTAL

\$ \_\_\_\_\_

TOTAL A REMESAR		
Billetes	cantidad	total
100		
50		
20		
10		
5		
1		
SUB TOTAL DOLARES		\$

MONEDA FRACCIONARIA	\$
---------------------	----

Total entregado a remesar	\$
---------------------------	----

Fecha de remesa: \_\_\_\_\_

Responsable de caja: \_\_\_\_\_

**ANEXO 2**  
*Formato sugerido de vale de caja*

 <p>LOGO EMPRESA</p>	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA</p> <p>POR: \$ _____</p>
<p>VALE DE CAJA</p>	
<p>RECIBI DE: _____</p> <p>LA CANTIDAD DE: _____</p> <p>EN CONCEPTO DE: _____</p>	
<p>LUGAR Y FECHA: _____</p>	
<p>F: _____</p> <p>RESPONSABLE DE VALE DE CAJA</p>	

### ANEXO 3

#### *Formato sugerido de conciliación bancaria*

<b>Conciliación Bancaria</b>
------------------------------

Empresa: <input style="width: 90%;" type="text"/> Banco: <input style="width: 90%;" type="text"/> Cta Cont. <input style="width: 90%;" type="text"/> # Cta <input style="width: 90%;" type="text"/> Corriente: <input style="width: 90%;" type="text"/>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"><b>Fecha</b></td> <td style="width: 80%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td><b>Saldo Extracto Banco</b></td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Saldo Cta. Contable</b></td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td></td> </tr> </table>	<b>Fecha</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>		<b>Saldo Extracto Banco</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>		<b>Saldo Cta. Contable</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
<b>Fecha</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
<b>Saldo Extracto Banco</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>									
<b>Saldo Cta. Contable</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>									

a) Pagos Banco no Contabilidad	0.00	a-b-c+d	0.00
b) Cobros Banco no Contabilidad	0.00		
c) Pagos Contabilidad no Banco	0.00	Diferencia	0.00
d) Cobros Contabilidad no Banco	0.00		

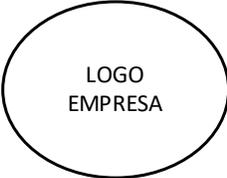
<b>a) Pagos Banco no Contabilidad</b>
---------------------------------------

Fecha	Concepto	Importe	Observaciones	Clave Conciliación
<b>Total</b>		<b>0.00</b>		





**ANEXO 4**  
*Formato sugerido de orden de compra*

 <p>LOGO EMPRESA</p>	<p>NOMBRE DE LA EMPRESA</p> <p>ORDEN DE COMPRA</p> <p>FECHA: _____</p>			
CANTIDAD	DESCRIPCION	PROVEEDOR	PRECIO U.	PRECIO T
F. _____ JEFE DE COMPRA		F. _____ GERENTE GENERAL		

## ANEXO 5

### Formato sugerido de solicitud de pago a proveedores

 <p>LOGO EMPRESA</p>	NOMBRE DE LA EMPRESA	
	SOLICITUD DE PAGO A PROVEEDORES	
INSTRUCCIONES:		
1. Utilizar este formato para dar de alta el pago a proveedores		
2. Anexar copia de la factura pendiente de pago		
3. Anexar orden de compra		
INFORMACION GENERAL DEL BENEFICIARIO DEL PAGO		
NOMBRE DEL PROVEEDOR:		
GIRO AL QUE SE DEDICA:		N° DE NIT:
FECHA DE COMPRA: DIA    MES    AÑO	TELEFONO:	FAX:
DIRECCION:	DEPARTAMENTO:	MUNICIPIO:
MONTO A PAGAR:	N° DE LA FACTURA:	
DESCRIPCION DE LA COMPRA		
Declaro a conocer el pago por el producto o servicio prestado a (NOMBRE DE LA EMPRESA) con nit (00000000000000), recibido en las instalaciones de la empresa se autoriza el pago. Asi mismo la informacion proporcionado por el proveedor no sera utilizada con otros fines		
FIRMA DEL PROVEEDOR	LUGAR Y FECHA	
F. _____ GERENTE GENERAL		

**ANEXO 6**  
*Formato sugerido de solicitud de crédito comercial*

**SOLICITU DE CREDITO COMERCIAL**

**Nombre/Direccion**

Apellido:	Primer Nombre:	Segundo Nombre:	Cargo:
Nombre del negocio:			NIT:
Direccion:			
Ciudad:	Municipio:	Telefono:	

**Informacion de la Compañía**

Tipo de negocio:	Inicio de actividad:
Forma legal con la que opera su negocio	
Sociedad: <input type="checkbox"/>	Asociacion: <input type="checkbox"/>
Empresa individual <input type="checkbox"/>	
Si existe Division/Subsidiaria. Nombre de la casa matriz:	Inicio de actividad:
Nombre del responsable principal para operaciones comerciales de la compañía Cargo:	
Direccion:	
Ciudad:	Municipio:
Telefono:	

**Referencias Bancarias**

Nombre de la institucion:	Nombre de la institucion:	Nombre de la institucion:
Cuenta comercial N°	Cuenta comercial N°	Cuenta comercial N°
Direccion:	Direccion:	Direccion:
Telefono:	Telefono:	Telefono:

**Referencias Comerciales**

Nombre de la compañía:	Nombre de la compañía:	Nombre de la compañía:
Nombre de contacto:	Nombre de contacto:	Nombre de contacto:
Direccion:	Direccion:	Direccion:
Telefono:	Telefono:	Telefono:
Limite de credito:	Limite de credito:	Limite de credito:
Saldo actual:	Saldo actual:	Saldo actual:

**SOLICITU DE CREDITO COMERCIAL**

**Nombre/Direccion**

Apellido:	Primer Nombre:	Segundo Nombre:	Cargo:
Nombre del negocio:			NIT:
Direccion:			
Cuidad:	Municipio:	Telefono:	

**Informacion de la Compañía**

Tipo de negocio:	Inicio de actividad:
Forma legal con la que opera su negocio	
Sociedad: <input type="checkbox"/>	Asociacion: <input type="checkbox"/>
Empresa individual <input type="checkbox"/>	
Si existe Division/Subsidiaria. Nombre de la casa matriz:	Inicio de actividad:
Nombre del responsable principal para operaciones comerciales de la compañía Cargo:	
Direccion:	
Cuidad:	Municipio: Telefono:

**Referencias Bancarias**

Nombre de la institucion:	Nombre de la institucion:	Nombre de la institucion:
Cuenta comercial N°	Cuenta comercial N°	Cuenta comercial N°
Direccion:	Direccion:	Direccion:
Telefono:	Telefono:	Telefono:

**Referencias Comerciales**

Nombre de la compañía:	Nombre de la compañía:	Nombre de la compañía:
Nombre de contacto:	Nombre de contacto:	Nombre de contacto:
Direccion:	Direccion:	Direccion:
Telefono:	Telefono:	Telefono:
Limite de credito:	Limite de credito:	Limite de credito:
Saldo actual:	Saldo actual:	Saldo actual:

**Informacion financiera**

Activo total de la compañía neto anual: Pasivo total de la compañía:		Ingresos:
<b>Monto de credito solicitado:</b>		
¿Alguna de su subsidiaria se presentaron alguna vez en quiebra?	SI	NO
¿ Se encuentra la compañía atravezando un litigio?	SI	NO
Si la respuesta fue Si, describa:		

Declaro que la información que antecede es verdadera, correcta y completa; y ha sido entregada a la compañía para la ampliación de su crédito. Autorizamos a la compañía a realizar investigación de crédito que considere necesaria, inclusive a comunicarse con las referencias comerciales, bancos y agencias de informes de créditos mencionados anteriormente.

**He leído los términos y términos declarados a continuación y acuerdo en la totalidad de los mismos.**

**Nombre de la compañía:** \_\_\_\_\_

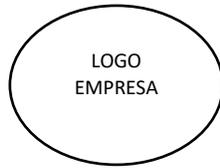
**Firma autorizada:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_



**ANEXO 8**  
*Formato sugerido de informe de gastos*

**NOMBRE DE LA EMPRESA**



**PERIODO:** \_\_\_\_\_

**ELABORADO POR:** \_\_\_\_\_

N °	DESCRIPCIO N	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACIO N	GASTOS FINANCIERO S	OTROS GASTO S	TOTAL

TOTAL

Análisis o descripción de los  
gastos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
GERENTE GENERAL

**ANEXO 9**

*Formato sugerido de informe de préstamos bancarios*

**Informe de Préstamos Bancarios**

NOMBRE DEL BANCO: \_\_\_\_\_

Nº DE PRESTAMO: \_\_\_\_\_

FECHA DE CONTRATO: \_\_\_\_\_

FECHA DE FINALIZACION: \_\_\_\_\_

FECHA DE ABONO	DESCRIPCION	ABONO CAPITAL	INTERES	SEGURO	SALDO

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
GERENTE GENERAL