

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**PETAENG**

Plan Excepcional de Titulación para Estudiantes Antiguos No Graduados

**MODULO MEMORIA LABORAL**

Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR  
PROCEDIMIENTOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN  
FINANCIERA, CASO: TEXTILERA “P y P” DE LA CIUDAD DE LA PAZ”**

Autor:

Félix Rolando Narvaez Villar

Tutor: Mg.SC Edwin Gutierrez Zapana

La Paz – Bolivia

2021

## **DEDICATORIA**

**Diseño e implementación de un sistema de control interno para la optimización de la información contable, es dedicado a todos los hombres y mujeres que durante más de tres millones de años, fueron acumulando conocimientos, técnicas y descubriendo que la verdad objetiva se encuentra en la realidad en permanente movimiento y no en la mente del ser humano o en los cielos.**

## **AGRADECIMIENTO**

**A los filósofos presocráticos, que enseñaron a los seres humanos a no solo ver y oír lo superficial, lo aparente, sino a mirar la esencia de las cosas y escuchar el ruido de su contradicción mediante el uso de la razón.**

**A todos los trabajadores de las distintas empresas donde apliqué los conocimientos teóricos por su confianza depositada en la técnica contable que mejoraron o transformaron los procesos administrativos y contables para alcanzar sus objetivos.**

**Al Mg. SC. Edwin Gutierrez Zapana, tutor de la presente Memoria Laboral, por su orientación técnica en su elaboración.**

## RESUMEN

Memoria Laboral es un informe de la aplicación de experiencias adquiridas en diferentes empresas de nuestro medio y últimamente en la PYME Textilera “P y P” de nuestra ciudad. El informe va mostrando paso a paso como el control interno objetivamente va documentando las transacciones, reduciendo al mínimo el fraude o error, y proporcionando confiabilidad a la información financiera.

El control, inherente al proceso productivo histórico, se encuentra presente en la realidad concreta de la economía de una sociedad a través de la empresa, donde por efectos del proceso productivo, surgen riesgos que por el intenso trabajo realizado pasan desapercibidos a los ojos de las instancias de Gerencia y personal superior, pero que, en el largo plazo sus efectos resultan catastróficos, logrando, inclusive, su cierre definitivo de la empresa por falta de capital y un creciente endeudamiento imposible de cancelar.

Encontrar, identificar los orígenes de esos riesgos que, con el transcurrir del tiempo, van socavando los cimientos de la empresa, es de imperiosa necesidad para disminuir sus efectos y, de esa manera, conducir la empresa hacia la conquista de su objetivo. Memoria Laboral, en tal sentido, utiliza la metodología cualitativa para observar, analizar fases del ciclo económico abstraídas de la realidad concreta, y con el método inductivo, deductivo detectar los errores o fallas de control producidos durante el proceso productivo y administrativo corrigiéndolos a tiempo. Control Interno, en ese sentido, es el medio, no el fin, de la consecución de los objetivos de la empresa, utilizando la información financiera como elemento fundamental en la toma de decisiones.

Las observaciones realizadas en la realidad concreta de la empresa, descritas en cuestionarios, indagaciones plasmadas en planillas de evaluación del riesgo, constituyen la base para el diseño de un sistema de control interno en la empresa “P y P”, basados en los componentes del marco integrado de control del COSO: entorno de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión.

De la misma manera, explica la estructuración del control al interior de la empresa, donde el ciclo económico diariamente se encuentra en un incesante movimiento con personas que compran materias primas y materiales, la tejen y convierten en tela, la trazan y cortan, la confeccionan, la revisan, la venden, cobran y pagan. Cuando los movimientos de las fases no se encuentran bajo control férreo de administración y contabilidad, generan inestabilidad productiva y laboral en la empresa, por lo que se diseña e implementa un control interno de segunda generación, cuyos procedimientos como: segregación de funciones, ejecución de transacciones, registro de transacciones, acceso a los bienes y recuentos físicos, mejora el desempeño de la empresa en dirección de cumplir con el objetivo central de "P y P".

El redireccionamiento adopta como base los criterios técnicos utilizados en los procedimientos de control interno por procedimientos que, a través de papeles de trabajo, va definiendo las políticas, formularios y niveles de autorización a aplicarse en la ejecución de las diferentes fases del ciclo económico durante su implementación.

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>4</b>
<b>PARTE 1</b>	<b>10</b>
<b>1 Introducción</b>	<b>10</b>
<b>PARTE 2</b>	<b>13</b>
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Identificación del problema</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Formulación del problema</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Objetivos de la aplicación</b>	<b>14</b>
2.3.1 Objetivo general	14
2.3.2. Objetivos específicos	14
<b>2.4. Justificación</b>	<b>14</b>
<b>2.5. Aspectos metodológicos</b>	<b>15</b>
2.5.1 Alcance	15
2.5.2 Institucional	15
2.5.3 Geográfico	15
2.5.4 Temporal	15
2.5.5. Tipo de estudio	16
2.5.6. Diseño experimental de la investigación	16
2.5.7. Métodos de investigación	17
2.5.8. Técnicas de investigación	18
2.5.9. Población y muestra	19
<b>PARTE 3</b>	<b>20</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Antecedentes: la economía, la empresa y desarrollo del control interno</b>	<b>20</b>
<b>3.2. La organización</b>	<b>23</b>

<b>3.3. Diferencia organizacional, jurídica y administrativa de una PYME con el resto de empresas</b>	<b>26</b>
<b>3.4. La administración y la necesidad de información para la toma de decisiones en una PYME</b>	<b>29</b>
<b>3.5. El control interno</b>	<b>33</b>
<b>3.6. Objetivos del control interno</b>	<b>35</b>
<b>PARTE 4</b>	<b>37</b>
<b><i>Planificación de diseño de control interno</i></b>	<b>37</b>
<b>4.1 Observación preliminar de las actividades realizadas en la empresa</b>	<b>37</b>
<b>4.2 Planificación del diagnóstico para el diseño e implementación de un sistema de control interno</b>	<b>39</b>
<b>PARTE 5</b>	<b>41</b>
<b><i>Técnicas de diagnóstico e investigación</i></b>	<b>41</b>
<b>5.1 Realización del diagnóstico e indagación</b>	<b>41</b>
<b>5.2 Diagnóstico general</b>	<b>42</b>
<b>5.3. Cuestionario</b>	<b>43</b>
5.3.1 Cuestionario de control interno de administración	43
5.3.2. Cuestionario de control interno: Contabilidad	44
5.3.3. Cuestionario de control interno: Producción	45
5.3.4. Cuestionario de control interno: Ventas	46
<b>5.4. Nivel de confianza de los procedimientos de control interno</b>	<b>47</b>
<b>5.5. Evaluación de riesgo</b>	<b>47</b>
5.5.1 Evaluación de riesgo: Contabilidad	48
5.5.2 Evaluación de riesgo: Producción	49
5.5.3 Evaluación de riesgo: Ventas	50
<b>5.6 Problema fundamental</b>	<b>51</b>
<b>PARTE 6</b>	<b>52</b>

<b><i>Técnicas utilizadas en el diseño del sistema de control interno</i></b>	<b>52</b>
<b>6.1 Criterios técnicos aplicados en el diseño de un sistema de control interno</b>	<b>52</b>
6.1.1 Solicitud de Materia Prima y materiales	54
6.1.2 Informe de Recepción	55
6.1.3 Vale de Salida Almacén	55
6.1.4 Cuaderno control proceso productivo	56
6.1.5 Entrega de productos terminados a almacén de productos terminados	57
6.1.6 Programación de pagos proveedores	58
6.1.7 Comprobante de Egreso	58
6.1.8 Libreta bancaria	59
6.1.9 Cuaderno de Control entrega de cheques	60
6.1.10 Nota de Remisión	60
6.1.11 Planilla de ventas	61
6.1.12 Boleta depósito banco	62
6.1.13 Kardex clientes a crédito	62
6.1.14 Planilla recuento físico	63
6.1.15 Planillas de cuentas por cobrar por antigüedad	64
<b><i>PARTE 7</i></b>	<b>65</b>
<b><i>Procedimientos empleados en la implementación de control interno</i></b>	<b>65</b>
7.1 Compra de materia prima y materiales	66
7.2 Entrega de materia prima a planta de producción	67
7.3 Pago de Compras	68
7.4 Ventas	69
7.5 Cobranzas	70
<b><i>PARTE 8</i></b>	<b>71</b>
<b><i>Evaluación del control interno implementado</i></b>	<b>71</b>
8.1 Evaluación de implementación de control interno: ADMINISTRACIÓN	72
8.2 Evaluación de implementación de control interno: Contabilidad	73
8.3 Evaluación de implementación de control interno: Producción	74



<b>8.4 Evaluación de implementación de control interno: Ventas</b>	<b>75</b>
<b>8.5 Políticas</b>	<b>77</b>
8.5.1 Políticas de Compras	77
8.5.2 Políticas Entrega Materia Prima y materiales a producción	77
8.5.3 Políticas de Pagos	78
8.5.4 Políticas de Ventas	78
8.5.5 Políticas de Cobranzas	79
8.5.6 Resultados obtenidos después de la implementación del nuevo sistema de control interno	79
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>

## PARTE 1

### 1 Introducción

La Memoria Laboral titulada “Diseño e implementación de un sistema de control interno por procedimientos para la optimización de la información financiera, caso Textilera “P y P” de la ciudad de La Paz”, es un informe técnico de la aplicación de conocimientos teóricos y habilidades técnicas en la implementación de un sistema de control interno por procedimientos, en una empresa con problemas económicos y financieros por ausencia de información financiera real y confiable.

La finalidad de este trabajo es dar a conocer a la sociedad, de cómo el sistema de control interno es el factor fundamental de protección del patrimonio de una empresa. Para que éste cumpla su cometido, los procedimientos técnicos administrativos y contables aplicados en documentos externos e internos, constituyen la base esencial en la transformación de los datos en información.

La Memoria Laboral se divide en ocho partes: la primera referida a la introducción, la segunda al marco metodológico; la tercera al aspecto teórico, la cuarta a la planificación del diseño, quinta, técnicas de diagnóstico utilizadas durante el diseño del sistema de control interno de arriba hacia abajo, la sexta técnicas profesionales utilizadas en el diseño, séptima procedimientos técnicos empleados en la implementación del sistema de control interno de abajo hacia arriba y la octava referida a la evaluación de los efectos causados por el nuevo sistema de control interno por procedimientos.

El documento parte de la consideración filosófica de plantear donde se encuentra la verdad objetiva ¿En la mente de los hombres o en la realidad objetiva? Para el postulante, la verdad sobre los riesgos se encuentra fuera del ser humano, en la cosa, en el algo o en la realidad de la fábrica. Por esa razón, Memoria Laboral considera que todo tiene una historia, tiene un comienzo y un fin, por ello, penetra a la esencia de la realidad en movimiento de la fábrica “P y P”, para, con la observación y razonamiento al igual que los filósofos presocráticos, llegar a conocer

la verdad o raíz de sus riesgos, no los problemas, luego describir su situación real, analizarla a la luz de normas y principios técnicos contables y auditoría.

El marco teórico constituye el sustento conceptual que, a través de su exposición, busca elevar o darle contenido teórico a la experiencia contable adquirida durante años de vida laboral. Conocer la transformación del oikos en una transnacional. El control ejercido por el maestro artesano, pasando por el kapo o capataz, y con la revolución industrial y crisis capitalistas su transformación en Control Interno basado en principios establecidos de manera consensuada. Este movimiento producto de las transformaciones de las fuerzas productivas, se produce en la organización conformado no por un grupo, sino por un equipo de personas. El desarrollo de las técnicas contables y de control interno, así como su aplicación depende del tamaño de la empresa, de su tecnología y, su necesidad de información confiable para la toma de decisiones. La confiabilidad y seguridad respecto a la información está determinada por la aplicación de un control interno basado en los procedimientos surgidos del ciclo productivo.

La parte práctica, apoyada en fundamentos teóricos, comienza con el diseño del sistema de control interno, implementado para planificar el proceso productivo y administrativo contable partiendo de la organización de actividades, tareas y operaciones, controlando administrativamente la ejecución productiva con políticas y niveles de autorización adecuadas a cada fase. Inicia explicando paso a paso, la observación realizada "in situ", confecciona cuestionarios para documentar lo observado, indaga a trabajadores sobre el comportamiento de los trabajadores respecto al desarrollo del proceso productivo y lo plasma en una hoja de trabajo. El diagnóstico administrativo, de las secciones de contabilidad, producción y ventas, los hallazgos, riesgos de abajo hacia arriba, tienen por objeto determinar el grado de confianza de la información financiera sobre el control ejercido a cada transacción o hecho económico realizado por la empresa, con el costo menor y mayor beneficio; eficacia; confiabilidad y documentación.

Por tanto, si la empresa quiere ser líder en el mercado "en la producción y venta de "x" artículo, requerirá información desde costos, márgenes, precios, número de

competidores, tamaño del mercado, naturaleza de la demanda, etc.” (Montelongo R, La nueva tendencia de la profesión contable: “Contabilidad estratégica”) de manera continua y no sólo para un momento específico como la reunión de directorio o la entrega de estados financieros a Impuestos Nacionales.

Finalmente, se realiza una evaluación del ciclo económico y sus fases bajo el nuevo diseño de control interno por procedimientos y sus efectos sobre la información financiera.

## **PARTE 2**

### **Planteamiento del problema**

#### **2.1. Identificación del problema**

La crisis de la economía capitalista a nivel mundial, profundizada a partir de la subida del precio del barril de petróleo de tres a más de treinta dólares producida a comienzos de la década de los ochenta, afectó los costos de producción de las empresas, lo que produjo una masiva inclinación por crear nueva tecnología que aumente la producción y reduzca el costo de la fuerza de trabajo.

En nuestro país, dio nacimiento al D.S.21060, instrumento jurídico que posibilitó la apertura de las fronteras a la producción mundial, cerrando las fábricas locales y expulsando a trabajadores. Quedando solo las pequeñas y medianas empresas. Las cuales para sobrevivir no tuvieron otro camino que combinar sus actividades entre la legalidad e ilegalidad.

La Textilera "P y P", a fin de no cerrar sus puerta por falta de mercado para sus productos, realizó actividades al margen del entorno de control, con el fin de eludir el pago de cargas impositivas elevadas y cargas sociales, procedió a crear cinco empresas al interior de una, distribuyó a los trabajadores, desconoció antigüedad, los derechos sociales y redujo salarios; la reacción de los trabajadores fue silenciosa, optando por sacar materia prima y telas envueltas en sus cuerpos, prendas terminadas en medio de la basura, por las noches salían cajas de productos sin autorización de Gerencia, aprovechando la falta de autorizaciones escritas.

El Gerente propietario, confundido por la falta de dinero permanentemente para la compra de materias primas, materiales, pago de salarios, impuestos, cargas sociales y otros, procedió a controlar directamente el dinero de las ventas, las compras y cobranzas, medida que no reducía en nada la salida ilícita de materia prima y productos terminados.

Ante esta deplorable situación, era imposible producir una información financiera de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, por tanto, los estados financieros de las cinco empresas, eran realizadas a fin de gestión acomodando cifras según disposiciones impositivas vigentes, según las necesidades del dueño.

## **2.2. Formulación del problema**

¿De qué manera el diseño e implementación de un sistema de control interno por procedimientos puede optimizar la información financiera?

## **2.3 Objetivos de la aplicación**

### **2.3.1 Objetivo general**

Demostrar que la implementación de un sistema de control interno por procedimientos en el ciclo económico y financiero de Textilera “P y P” de la ciudad de La Paz producirá una información financiera confiable.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Evaluar el control interno de la empresa
- ✓ Diseñar un sistema de control interno
- ✓ Implementar un nuevo sistema de control interno
- ✓ Evaluar la implementación del nuevo sistema de control interno

## **2.4. Justificación**

El informe de aplicación de un diseño e implementación de un sistema de control interno por procedimientos: caso Textilera “P y P” se justifica porque el control interno constituye un potente factor de control de riesgos tanto en los procesos referidos al ciclo económico, así como a la preparación de la información financiera.

Por esta razón, la existencia en la Textilera “P y P” de un control interno no integrado representa el “talón de Aquiles”, que no le permite alcanzar un desempeño superior administrativo y una ventaja competitiva en el mercado.

## **2.5. Aspectos metodológicos**

La metodología utilizada en el diseño e implementación de un sistema de control interno por procedimientos es cualitativa porque no busca verdades absolutas, sino modificar el proceso administrativo de la empresa en marcha. Por tanto, a través de esta metodología se pretende demostrar cómo se dio “solución a problemas prácticos (de procedimientos) para modificar las condiciones de un determinado proceso, hecho o fenómeno” (Arias, 2020)

De ese modo, se inicia la aplicación técnica realizando un estudio descriptivo de la situación de la empresa Textilera “P y P”.

### **2.5.1 Alcance**

La implementación del sistema de control interno fue realizada de acuerdo al diseño elaborado según el enfoque “por procedimientos” de segunda generación de 1992 y comprende la segregación de funciones, la evaluación de riesgo, la ejecución de transacciones, el registro de las transacciones, el control de existencias expresadas en activos y pasivos.

### **2.5.2 Institucional**

El diseño de control interno por procedimientos, se aplica en la empresa Textilera “P y P” de la ciudad de La Paz.

### **2.5.3 Geográfico**

La Textilera “P y P” donde se aplicó el nuevo sistema de control interno diseñado se encuentra ubicada en la zona de Achachicala de la ciudad de La Paz.

### **2.5.4 Temporal**

Memoria Laboral surge de la experiencia aplicada en hechos y procedimientos producidos en el período 2016 y cuyos resultados son satisfactorios hasta la fecha actual.

### 2.5.5. Tipo de estudio

Según su finalidad el presente estudio es de tipo aplicado. Este tipo de investigación “pretende dar solución a problemas prácticos para transformar las condiciones de un determinado proceso, hecho o fenómeno” (Arias, 2020. 47), en este caso, mostrar la implementación de procedimientos de control interno que permitan la comparación de datos desde el inicio del ciclo económico y sus fases hasta su contabilización y expresión en los estados financieros.

Según los objetivos de investigación, en primera instancia el estudio responde a una investigación descriptiva con enfoque cualitativo. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, organizaciones o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. Miden o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Ramírez, 2012, 48). **El presente estudio es de tipo descriptivo porque realizó un diagnóstico del control interno en la empresa Textilera “P y P” evaluando los procedimientos de control administrativo de la producción en la empresa.**

### 2.5.6. Diseño experimental de la investigación

La presente investigación recurrió al diseño experimental, **el cual busca determinar el impacto producido en una variable como consecuencia de modificar otra variable.** Esto, dentro de un proceso o estudio estadístico. El esbozo obedeció específicamente al pre experimento que es la clase de diseño experimental que se caracteriza porque no tiene grupo control y la asignación de los grupos y de los sujetos no se hace al azar. En el presente estudio se realizó la aplicación de un cuestionario como línea base, luego la indagación, posteriormente se implementó la propuesta de sistema de control interno contable con el fin de reducir los riesgos inherentes a las transacciones e incertidumbre en la información patrimonial expresada en los estados financieros y por último se aplicó el mismo cuestionario para determinar el impacto del sistema implementado.



### 2.5.7. Métodos de investigación

El diseño e implementación del sistema de control interno se realizó aplicando un método hermenéutico, es decir, la combinación de métodos para realizar un diseño adecuado a la realidad que vive la empresa y su implementación **reducirá los riesgos inherentes al proceso productivo, también disminuirá la incertidumbre sobre la información financiera.**

Análisis, Consiste en la extracción de partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver las relaciones entre las mismas. (Ferrer & Blogger, 2010) **Este método permitió realizar un análisis de los elementos de estudio por separado como ser: compras, pagos, ventas y cobros.**

Método deductivo, Se constituye en un razonamiento que va de lo universal a lo particular (Ramírez, 2012), este proceso de pensamiento lógico fue utilizado para la **identificación del problema y justificación de las decisiones adoptadas por Gerencia de arriba hacia abajo.**

Método Inductivo Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, parte de casos particulares para inferir en los casos generales, en otras palabras, de lo pequeño a lo grande. **Este método permite la formación de hipótesis de investigación de leyes científicas, y las demostraciones (Arias, 2020), este método fue utilizado para el análisis de datos cuantitativos.**

El empleo del método inductivo en el diseño e implementación de un sistema de control interno, tiene por objeto revestir de seguridad y confianza cada hecho o movimiento económico realizado durante el proceso productivo, observando, analizando e implementando de abajo hacia arriba (de lo particular a lo general) componentes y principios definidos por **“procedimientos de control interno”, con el fin de reducir las debilidades y riesgos inherentes al proceso productivo y, también, la incertidumbre en la información financiera.**

Abstracción, Permite rebasar el nivel de lo concreto representado y llegar a las cualidades esenciales del fenómeno de investigación y a sus regularidades reflejando las leyes del fenómeno (Ramírez, 2012), este método fue utilizado para la elaboración de la propuesta, ya que fue realizado **abstrayendo de la realidad concreta de la empresa, las fases del ciclo económico a ser analizadas para ser recubiertas de equidad, objetividad, oportunidad y utilidad, de ese modo, producir una información financiera optima, confiable para la toma de decisiones internas y externas.**

### 2.5.8. Técnicas de investigación

Para conocer la realidad o situación económica y financiera de la empresa, desde el punto de vista de:

- a) Procedimiento de ejecución de transacciones de compras y pagos
- b) Registro de transacciones de compras y pagos
- c) Procedimientos de ventas y cobros
- d) Registro de transacciones de ventas y cobros
- e) Procedimientos de almacenamiento y salida de existencias
- f) Recuentos físicos y baja de productos

Se aplican técnicas de investigación:

Análisis FODA, encuesta e indagación

#### Análisis FODA

El análisis FODA, también llamado análisis DAFO o DOFA, consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. Se trata de una herramienta muy importante antes de realizar cualquiera estrategia comercial. En este sentido, para que una empresa lleve a cabo con éxito dicha estrategia, primeramente, deberá conocer la situación presente de su empresa. El objetivo de este análisis, es que la empresa, a partir de la información que obtenga sobre su situación pueda tomar las decisiones o cambios organizativos

que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico (Kiziryán, 2020). El Análisis FODA se realizó en las áreas de gerencia, contabilidad, producción, ventas de la empresa “P y P”.

### Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación cuyo objeto es la recopilación de datos del personal de la empresa sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar (Arias, 2020).

El instrumento utilizado fue el cuestionario dirigido al personal de la empresa P y P.

El cuestionario fue elaborado para conocer los procedimientos de control interno utilizados por la empresa Textilera “P y P”.

### Indagación cualitativa

La indagación cualitativa, es empleada con el fin de conocer directamente las experiencias cotidianas de los trabajadores respecto a la conducta de las personas que trabajan en la empresa.

#### **2.5.9. Población y muestra**

La población de la cual se recolectó información para el diagnóstico se encuentra compuesta por el personal de la empresa “P y P”, que tiene 45 empleados.

El cuestionario fue aplicado a una muestra no probabilística de 10 personas de las distintas áreas. La indagación cualitativa fue realizada a 15 trabajadores.

## PARTE 3

### Marco teórico

#### 3.1 Antecedentes: la economía, la empresa y desarrollo del control interno

Los seres humanos para mantenerse con vida "... necesitan alimentos, vestidos, calzados, vivienda, combustible y otros bienes materiales", para poseer estos bienes tienen que realizar actividades económicas (conjunto de actos), primero recolectar los producidos por la naturaleza y posteriormente reproducir los mismos con esfuerzo físico y mental, porque "Cualquier sociedad está condenada a desaparecer si cesa la producción de bienes materiales" necesarios para su diario vivir y su futuro existencial como sociedad humana (Carlos Marx citado en Reyes, 2004).

Hace 2350 años antes de nuestra era, Aristóteles, en su libro Política señalaba que la base de toda existencia de seres vivos es la unión del "macho con la hembra", en tal sentido la mujer era considerada fundamentalmente para la procreación. Pero, a diferencia del resto de animales, la pareja de humanos se unía en un hogar y, de ese modo, según Jenofonte "desde el principio la divinidad ha adaptado la naturaleza de la mujer a los trabajos y cuidados del interior, la del hombre al exterior". En consecuencia, la mujer a parte de la procreación de hijos legítimos para la continuidad de las polis, debía controlar y supervisar el trabajo de sus dependientes libres o esclavos para el engrandecimiento del Oikos.

El "oikos", cuyo significado literal es "casa"; cuando la tierra del campo estaba separada de la aldea se consideraba la familia destinada a los "trabajos imprescindibles para la subsistencia: el almacenamiento y procesamiento de alimentos, la elaboración del vestido y, sobre todo, la crianza de hijos" (Reyes,2004).

Entonces, la unión del hombre y la mujer, no sólo era para la procreación, sino para los demás fines de la vida, por tanto, oikos fue la primera unidad social griega y célula económica de producción agrícola ganadera, donde la familia "come" del pan reproducido por ellos y se calientan del mismo fuego. "Nomo" era la ley natural

donde el hombre, considerado expresión del pensar de la casa, mandaba en la producción y la mujer en la distribución o reparto. De ese modo, surgió el concepto de oikonomos de manera natural, sin teorías o disposiciones jurídicas para su funcionamiento.

Deduciendo de ello, el trabajo de la mujer casada como el sostén de la unidad económica oikos y de las polis griegas por ser procreadora de hijos legítimos, futuros miembros de las instituciones griegas. Desde el punto de vista económico era considerado el “nomos” o “nemos”, verbo que significa “repartir o distribuir”, en otras palabras, era la encargada de la administración del almacenamiento de la producción agrícola, así como de la producción manufacturada de prendas de vestir manualmente.

Posteriormente hacía el siglo IV antes de nuestra era, cambiaron las condiciones materiales, las necesidades aumentaron y cuando el campo ya era parte de las ciudades, en lugar del oikonomos apareció el hombre oikonómiko. Es decir, el hombre a cargo ya no solamente del gobierno de la producción sino, también, de “los hijos, la mujer y la casa” (Aristóteles, Política). Es así, que el término oikos fue cambiando por el de oikonomia, nuevo significado para la economía de las polis griegas, que considera la unidad principal de producción de bienes para el consumo ya no sólo de la familia, sino de la población. Bajo este nuevo enfoque el control de la producción agrícola y manufacturera pasa al hombre, cabeza de familia (Pérez Mirón María Dolores, 2004) Pero, ante el incremento de responsabilidades, el hombre delega el control de la producción agrícola y del hogar a otras personas denominadas capataces.

El aumento de la población produjo la necesidad de alimentos, resultando de ella la aparición de las corporaciones, lo que dio lugar a la incursión de los capataces agrícolas en la producción artesanal. Estos trabajadores tenían la función de controlar la producción, e informar al dueño de todo lo que ocurría en la empresa. El capataz era los ojos del patrón que miraba los movimientos, ritmo de los trabajadores y controlaban que no se apropien de algo de la producción, materiales o insumos, su voz era la voz del patrón que daba las órdenes dictadas por el dueño

y sus manos el látigo para mantener orden y aumentar la intensidad del trabajo. El capataz personificó el control requerido por el propietario de los medios de producción. **La confianza sobre los informes orales que daba el capataz radicaba imprescindiblemente en que éste adopte una distancia formal y práctica del resto de los trabajadores.** Esa era el principio del control sobre la producción de esa época.

La llegada del capitalismo “chorreando sangre y lodo” (Marx, El capital) caracterizado por producir mercancías en serie, utilizando maquinaria y mano de obra libre, se inició con el capitalismo mercantil y producción manufacturera; y la continuidad del kapo o capataz en la manufactura se debilitó, porque la aparición de la industria (revolución industrial) y sus crisis transformaron el control físico en un control documentado respaldado por un proceso administrativo (Cámara Nacional de Industrias, 2010).

En el modo de producción capitalista, los capataces fueron sustituidos por los jefes de sección, posteriormente aparecieron los supervisores y finalmente los gerentes o administradores. Pero, la dinámica productiva exige que las actividades de los Kapos (capataces) modernos, sea plasmada en documentos que expresen objetivamente el cumplimiento fiel de las políticas determinadas por el propietario de la empresa (Cámara Nacional de Industrias, 2010) y otorguen confianza a los procedimientos internos.

En 1494, dos años después del descubrimiento de América, Fray Lucca Pacciollo con su registro de cuentas de doble entrada supera el registro simple de una columna. Sin embargo, el registro de doble partida no sustituye el control del dueño de la hacienda o del taller artesanal. Esta etapa, considerada como el **control interno de primera generación**, tenía por objetivo cuidar la riqueza del comerciante.

Después de la revolución industrial, la miserable situación de los desposeídos de medios de producción contratados como obreros, les obligaba a robar la producción para contrarrestar el hambre, por lo que se comenzó a implementar un control físico

en cada punto de producción. Pero, ese control no garantizaba un registro contable confiable, lo que produjo la crisis financiera de 1929. Surgiendo así el llamado **control interno por procedimientos de segunda generación** y que responde a la necesidad de proteger el patrimonio de posibles robos por trabajadores, pérdidas por fraudes durante el proceso de producción o errores por mala manipulación de los datos. La producción en cadena, permitió la segregación de funciones para una mejor productividad, ésta a su vez, exigía un control en cada ejecución de transacciones y luego ser registrados mediante el acceso a los activos fijos y comprobación de existencia física, otorgando, de esa manera, información confiable al dueño de la empresa.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico galopante, producía mercaderías en cantidades inimaginables, apareciendo como nunca antes, crisis de sobreproducción, resultando de ella guerras que llevaron a empresas industriales a la quiebra, pero estas eran escondidas por los dueños porque su salvación estaba centrada en la obtención de créditos bancarios, falseando la información financiera sobre producción, ventas y existencias, dando origen al **control interno de tercera generación** sobre los procesos productivos (Mantilla, 2018).

La aparición de empresas transnacionales, motivo la aparición de un control interno sobre las actividades de las juntas de directores, quienes, ante la falta de demanda de su producción mundial, incurren en sobornos de gobernantes, financian campañas presidenciales para obtener ventajas y libertad de saqueo de recursos naturales para abaratar sus costos de producción.

### **3.2. La organización**

Cuando Cannice afirma que la organización es “un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado”, equivocadamente nos lleva a considerar a la empresa como un conjunto de personas sin relación con la misión, visión, objetivos de la empresa. Un grupo está conformado por personas con diferentes objetivos personales, pero no de la empresa. Por experiencia, la administración de una empresa requiere un equipo de personas. En consecuencia, el esfuerzo de todo

el personal distribuido en las diferentes secciones estará orientado a la obtención de valor agregado, pero ese objetivo administrativo será realidad transformando o mejorando el desempeño empresarial a un nivel superior respecto a las otras empresas y establecer una ventaja competitiva que garantice un valor tanto a los propietarios como a los clientes. Por lo tanto, es importante señalar, que la implementación de un sistema de control interno, requiere de un equipo de administrativos, obreros predispuestos para el logro de los objetivos de la empresa (Weihrich, Cannice, & Koontz , 2012).

Las transacciones que realiza la organización física de la empresa se encuentran englobadas dentro del ciclo operativo: **Comprar, pagar, producir, vender, cobrar**. Cada una de estas transacciones se halla constituidas por fases o etapas que exigen un control interno extremo. Por ejemplo, compra la mercadería y cancela correctamente, ingresa al almacén para su custodia, pero si no se controla cantidades, calidad, fechas de vencimiento, el resultado económico de la empresa será deplorable. De igual manera, los pagos, ventas y cobros realizados, cada uno por separado tiene su propio ciclo y que requieren un fuerte control (Weihrich , Cannice, & Koontz , 2012).

Cada una de las transacciones económicas, cumple un determinado ciclo. Eso quiere decir, que todo hecho operativo cumple determinadas fases o etapas que tienen un comienzo y un fin. Desde el punto de vista contable esas fases merecen mucha atención, absoluto control desde el inicio hasta la finalización del proceso, cumpliendo cada etapa el proceso administrativo correspondiente. Debiendo, por tanto, en ellas producirse la validación de una fase del ciclo de la transacción. Por ejemplo, el pago de una factura de compra, será efectivizada previa verificación de la validación de almacenes y gerencia, producción validará sobre su utilización y ventas validará sobre la recepción de la materia prima convertida en producto terminado (Weihrich, Cannice, & Koontz , 2012).

La contabilidad, teóricamente considerada como la técnica que transforma los datos en información para desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia requiere de un equipo conformado por todas las personas que trabajan en la empresa, para



proporcionar información a la administración como insumo principal en la planificación de las estrategias, tácticas y operaciones que le permitirán mantener la ventaja competitiva (Kiziryan, 2020).

Sin embargo, el propietario cree que distintas operaciones que realiza la empresa se encuentran bajo su control y también está convencido de que las decisiones adoptadas son realizadas de acuerdo a las circunstancias y su experiencia. Además, piensa que el sistema informático contable adquirido es suficiente para elaborar los estados financieros requeridos por Impuestos Nacionales y de ninguna manera para que los directivos de la empresa alcancen un desempeño superior que le permita a la empresa obtener una ventaja competitiva con relación al resto de las compañías. Desde esa óptica, se puede observar que la contabilidad no tiene razón de existir al interior de la empresa como subsistema del sistema de información, porque si bien superficialmente se encuentra considerada como parte del organigrama de la empresa, en la realidad sólo es apreciada como un centro de registro de datos y que cada fecha de entrega de estados financieros a Impuestos Nacionales adquiere importancia y nada más (Kiziryan, 2020).

Las pérdidas de materias primas, productos, herramientas, pagos sin revisión de documentos, ventas al crédito sin control de saldos acumulados, mantenimiento de una cartera de crédito sin control, baja de productos ocurridas en reiteradas oportunidades en el proceso mismo de operaciones realizada por la empresa, al no ser controladas adecuadamente, afectan el objetivo fundamental de la empresa y la coloca bajo la amenaza de ingresar en un estado de quiebra.

Esa realidad en permanente movimiento, exige la estructuración de una organización cuyas actividades de control debe estar centrada en el ciclo económico de la fábrica. La constitución de una empresa en marcha, determina la implementación de un control interno sobre el ciclo económico productivo. Aplicando para ello los siguientes componentes de control interno: ambiente social y económico; permanente evaluación de riesgo y una estructura de la información financiera basada sobre el control interno (Kiziryan, 2020).

Es en tal sentido que la empresa PYME para cumplir con su objetivo de acrecentar su riqueza y superar a la competencia en el mercado, necesariamente debe estructurar una organización con personal no solo de producción y ventas, sino también contable, para que produzcan información de calidad y útil en la toma de decisiones.

### **3.3. Diferencia organizacional, jurídica y administrativa de una PYME con el resto de empresas**

En el medio boliviano, un buen porcentaje de empresas PYME funcionan al margen de la legalidad jurídica, debido a que no son empresas instaladas con base a una visión de crecimiento, de desarrollo, de acumulación de ganancias, sino de supervivencia de los propietarios. Tejidos a mano, mermeladas, panadería, pastelería, perfumes, champús, pipocas, turrone, muebles, confección de prendas de vestir, calzados, marroquinería, juguetes didácticos en madera, lácteos, pintura en tela, y otras más, constituyen las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME), las cuales, en su mayoría, funcionan en hogares sin registro legal alguno y, por tanto, sin ninguna estructura administrativa y contable.

Considerando el valor de sus capitales, el número de sus trabajadores, la envergadura de las obras o servicios que realiza, las ventas realizadas durante un año, establece si una empresa puede organizarse como natural o jurídica. Según el Código de Comercio, Art.5, “las personas naturales (son, sic) las (que tiene, sic) capacidad para contratar y obligarse”. Eso quiere decir, que la persona natural asume la responsabilidad de los resultados de la empresa, de la contratación de personas, de préstamos. En caso de quiebra, el obligado a cumplir con todas obligaciones contraídas es la persona natural, lo que no quiere decir, que necesariamente, él debe ser el administrador o gerente. En cambio, la persona jurídica, es aquella que se establece previo cumplimiento de procedimientos jurídicos, por lo que el patrimonio y los resultados obtenidos, así como las obligaciones que contrate, están respaldadas por el patrimonio de la persona jurídica y no del de los socios.

Las personas naturales o jurídicas, por su tamaño, pueden organizarse como sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, o PYMES (micro, pequeñas y medianas empresas).

Gigantes obras: explotación de recursos naturales, telecomunicaciones, construcción de caminos, empresas de seguros, requieren inversiones elevadas, estimulando, de esa manera, la intervención de capitales financieros (fusión de capitales bancarios con los industriales y comerciales) a través de sociedades anónimas; las de responsabilidad limitada se organizan cuando se presentan oportunidades de producir para el mercado nacional o exportación, aprovechando convenios o acuerdos entre Estados (por ejemplo ATPDEA); una PYME puede estar constituida por una o varias personas naturales o sociedad jurídica, dependiendo de los capitales que requiera para lograr sus objetivos de abastecer el mercado local, nacional o extranjero (Palomo, 2012).

Según CEDLA, las micro unidades productivas familiares representan un 99,6%, la pequeña empresa el 0,7% y las medianas y grandes el 0,03%. Del 99,6% son pocas las que producen utilizando tecnología mecánica o digitalizada pero anulada en la ejecución de operaciones productivas. El resto, con instrumentos de trabajo hechizos (ollas, turriles, máquinas de tejer manuales antiguos, etc.) constituye el sector económico informal, falsamente consideradas por los distintos Gobiernos como emprendimientos, en realidad son de subsistencia y amortiguadoras de la desocupación de personas en edad laboral (2009).

La informalidad productiva, después de lo explicado, muy difícilmente puede alcanzar su transformación de micro a una entidad más grande. Aun cuando estos sean económicamente rentables, como los talleres de bordadores, ropa deportiva, ropa de vestir de niños, alimentos, se quedan ahí porque los costos de convertirse en una empresa formal son elevados. Pocas llegan a ser medianas y casi ninguna en grande, su estructura jurídica es formal, con la característica de que la administración queda, de manera natural, en el propietario y no en un profesional (CEDLA, 2009).

La mayoría de las PYMES, se encuentran dirigidas por sus propietarios, su desarrollo se halla supeditada al influjo de la demanda del mercado nacional y la presencia de la producción mundial.

A pesar de todo lo señalado, en las empresas de nuestro medio, el control interno es la base o sustento fundamental sobre la que descansa la eficacia y eficiencia administrativa y contable. En una PYME es muy importante porque administrativamente le permitirá optimizar información financiera al reducir los riesgos internos y externos.

Las empresas sociedades anónimas, se encuentran conformadas por dos pilares, las extractivistas y las transformadoras transnacionales y las nacionales. Las transnacionales, dedicadas a la explotación y exportación de los “hidrocarburos y la minería (los cuales, sic) son intensivos en capital, requieren grandes inversiones a largo plazo, tecnología y mano de obra especializada...”, según información de El Deber de Santa Cruz y con fuente del INE, a noviembre de 2019, los ingresos por venta de minerales fueron de \$us. 3.787.390.802 equivalente al 47% y por gas \$us. 2.593.129.210 igual al 32%, haciendo un total de \$us.7.991.141.949, representando el 79% de los ingresos totales percibidos por Bolivia. Pero, también existen empresas sociedades anónimas y parte de responsabilidad limitada, como Pil Andina, Cervecería Boliviana Nacional, Monopol, Toyota S.A., Grupo Venado, Pollos Imba, Laboratorios Vita, Bancos, Banco FIE, La Papelera, Pollos Copacabana, Faboce, Hansa, Fancesa, Viva nuevatel, Unilever, Universidades privadas, Tigo, etc., que representan el 1% de empresas grandes. También, existen 60.604 empresas medianas de responsabilidad limitada, representando aproximadamente el 19% del total de las unidades económicas que operan en nuestro país.

Según Fundempresa, a enero de 2019 existían 317.314 empresas en toda Bolivia, de las cuales 252.229 eran micro y pequeñas empresas. De las 252.229 PYME, unas 3200 empresas tienen un patrimonio superior a un millón de bolivianos. El resto se encuentra muy por debajo de ello. Las PYMES prácticamente se encuentran impedidas, técnica y económicamente, a encuadrar sus actividades bajo

normas como NIF y COSO, por la pequeñez de las empresas y su baja producción y productividad y si lo hacen es de manera formal.

Del total de las PYME, un 92,7% destinan su producción al mercado local, el 5,8% al mercado nacional y el 1,5% al mercado global. Según encuestas de Aguilar Asociados aproximadamente el 53% de PYMES no se encuentran registradas en el Servicio de Impuestos Nacionales y el restante 47% trabaja formalmente.

Si la comparamos con el Presupuesto de la Nación, donde según el INE, alrededor del 70% de ingresos percibidos corresponde a la exportación de recursos naturales, se deduce que el restante porcentaje proviene de las actividades económicas internas. Pero, si consideramos los niveles de ocupación laboral, el mismo INE señala que las personas en edad laboral son un 80% informal y solamente el 20% como trabajadores protegidos por la Ley General del Trabajo, ello afirma que las unidades donde trabajan ese 20% son empresas formales que participan en el Presupuesto de la Nación.

La presente Memoria Laboral, explica como una empresa PYME, organizada bajo principios y normas técnicas administrativas, contables y de control interno, puede evitar una serie de riesgos no solamente de hurtos o estafas, sino de transformación de datos en información para ejercer un control que proporcione confianza y seguridad a la administración. Toda cosa o algo, tiene como principio de existencia el crecer, avanzar de chico a grande. Quedarse en el mismo tamaño, es atraso, retroceso, pérdida de valor. El proceso de controlar de abajo hacia arriba, tiene como propósito mejorar su desempeño con eficacia y eficiencia y en el mercado.

### **3.4. La administración y la necesidad de información para la toma de decisiones en una PYME**

En la etapa mercantilista, la administración de los negocios no requería de planes a largo plazo, visión, misión ni objetivos concretos. Esos elementos se encontraban en la cabeza de dueños de empresas, por tanto, solo era importante el registro de los hechos sin relación entre ellos. Sin embargo, el ingreso al capitalismo industrial

exigía mayores capitales para la adquisición de materias primas. Por lo general, esos fondos prestados por terceras personas, debían ser “financiados” (pagados) para no caer en mora (financiar etimológicamente significa terminar o acabar). Ya, entonces, la contabilidad proporcionaba esa información financiera útil para el análisis, planeación y control financiero (Cardenas, Cardenas, & Ramos, 2012).

Actualmente, la información financiera proporcionada por contabilidad debe ser utilizada por administración en el logro de la maximización del valor patrimonial de la empresa en el largo plazo, conociendo y decidiendo sobre la utilización a plenitud del capital disponible, así como la recuperación de créditos otorgados a clientes y si el desarrollo de las operaciones requiere mayor disponibilidad de fondos, deberá decidir sobre la obtención de créditos o aumento de aportaciones de capital de parte de los socios (Cardenas, Cardenas & Ramos , 2012).

De esa manera, la contabilidad no puede ser considerada la quinta rueda del carro, es el chasis, es la base para la toma de decisiones, es su fundamento, porque muestra la capacidad de pago que tiene la empresa a una fecha determinada. También, informa sobre la eficacia en la administración de los recursos económicos y la eficiencia administrativa en el logro de los objetivos trazados por el o los dueños (Cardenas, Cardenas & Ramos, 2012)

Teóricamente, administración es “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”, en la práctica es actuar, tomar decisiones y controlar actividades de producción, comercialización y servicios que realizan las empresas. Es importante que los profesionales del área comprendan que la micro y pequeña empresa, por su estructura patrimonial y su inversión, tienen todos los elementos administrativos y contables, pero de un modo simple y no complejo. Por tanto, es importante no intentar aplicar sistemas transmitidos por gurús de la administración y contabilidad sin criterio alguno, sino acomodarlos a procesos requeridos por la realidad (Henry Fayol citado en Charles WL Hill, 2009).

Además de lo señalado, es una obligación explicar, que generalmente, el o los inversores de una PYME de manera natural se consideran administradores o

gerentes de la naciente empresa, acción que perjudica enormemente su crecimiento. Muchas PYMES de nuestro medio, principalmente en el área de alimentos y prendas de vestir, surgieron porque algunos obreros que aprendieron muy bien las técnicas de la producción de una línea de productos, por ejemplo, pollos al espiedo, gelatinas, refrescos, refrescos, vinos, singanis, yogurt, prendas de vestir como chompas, deportivos, cuadernos y muchas más, pero, sin conocimiento a profundidad de las técnicas administrativas y contables. Luchan para sobrevivir y no para ganar el mercado o existir (CEDLA, 2009).

Conducir su emprendimiento desde su puesto de trabajo operativo de manera empírica, preocupado del proceso productivo y no del control administrativo, a la PYME la mantiene congelada con la posibilidad de ser destrozada por el mercado. Esa es la razón, por la que muy pocos lograron alcanzar la cima y la mayoría, muy tempranamente, tuvieron que abandonar el mercado, destrozados por la competencia.

La planificación, organización, dirección y control, son procesos administrativos ausentes en la mayoría de una PYME, las mismas no son importantes, porque los inversores están preocupados por los resultados del momento. Las actividades basadas en preguntas como ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Dónde hacerlo? ¿Quién lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿Por qué lo hace? No tiene respuestas profesionales, sólo empíricas. Por tanto, la planificación con orden y sentido profesional, así como la combinación de los bienes económicos con los recursos humanos de manera coordinada y control integral es solo teoría. Prueba de ello es la existencia de PYMES exportadoras bajo el sistema maquila, dependen de contratos externos, pero no de su lucha por conquistar el mercado nacional (CEDLA, 2009).

El control, de los recursos económicos y humanos, es importante para cumplir con objetivos trazados por la administración. El administrador fundador de la PYME, piensa que el control es solamente físico como controlar la entrada de los trabajadores y evitar el trabajo muerto. Del control cuantitativo no existen rastros,

porque no tienen una información cuantitativa, cuadernos de anotación existen, pero una contabilidad no existe.

La contabilidad o información financiera, es el instrumento indispensable empleado en la evaluación de la eficacia y eficiencia con que la administración valoriza los intereses de los propietarios y de los clientes. Por esa razón, la información contable fue, es y seguirá siendo base para la toma de decisiones en una empresa pequeña, mediana o grande.

Los interesados en la marcha de la empresa PYME, esperan de administración el logro de una ventaja competitiva, valoración intangible, desempeño superior con relación a las otras empresas y no solamente obtener utilidad. Ello será resultado de la implementación de un ambiente adecuado al control de las operaciones. Esta información contable necesariamente debe ser preparada por profesionales administradores, contadores públicos o contadores generales.

La contabilidad financiera es de interés de los inversores o acreedores. Los estados financieros clásicos como el Balance General y Estado de Resultados tienen el propósito de mostrar una empresa en marcha con una buena posición patrimonial. En cambio, la contabilidad administrativa surgida del mismo sistema contable, proporciona reportes para que el administrador confirme la efectividad de las políticas implementadas o si es necesario realizar reformulaciones, correcciones. De igual manera, informes contables internos sobre costos, le permitirá medir la utilidad a través de la correcta determinación de costos (Cardenas, Cardenas & Ramos, 2012).

En consecuencia, la contabilidad deberá encontrarse en la capacidad de proveer a la administración una información preparada operativamente “con eficiencia, eficacia y calidad...y (también, sic), de carácter predictivo,” (Cardenas, Cardenas & Ramos, 2012), eso significa, con un control interno estricto.

El programa informático contable diseñado para disminuir tiempo y costo de la empresa, en nuestro medio convierte a la profesión contable en una simple actividad



de teneduría de libros, es decir, de anotar en forma ordenada, cronológica las transacciones. Basta y suficiente para que el programa contable al instante emita los respectivos estados financieros.

El registro de una compra en el programa, con el control de una fase del ciclo operativo de la transacción, ya se halla expuesta en el balance general, sin haber cumplido con el control operativo en todas las fases de la transacción. Podemos tener, los estados contables en la mano, pero con la gran probabilidad de que los documentos no hayan cumplido con el debido control interno durante su recorrido.

Por tal razón, la administración y la necesidad de información para la toma de decisiones en una PYME, tiene la responsabilidad de que ella sea producto de la implementación de un sistema de control interno.

### **3.5. El control interno**

El control interno, inherente al proceso administrativo (planificación, ejecución y control) adquirió importancia o notoriedad a partir de las crisis del capitalismo de 1923 (Europa) y 1929 (Estados Unidos). Por aquella época, un buen porcentaje de las florecientes empresas germanas y norteamericanas no eran más que un espejismo, porque en la realidad estaban en quiebra. En su afán de no quedar eliminadas del mercado por la creciente aparición de trust, prepararon información contable sobrevalorando el patrimonio y acciones, exponiendo ganancias fabulosas por ventas nunca realizadas. Bancos, prestamistas y accionistas fueron devorados por la caída de las empresas fantasmas (Mantilla, 2018).

**Esa crisis económica, obligó a organismos de profesionales contables, asociaciones de empresas, de bancos y autoridades gubernamentales, organizar reuniones para la creación de normas y principios de contabilidad que otorguen seguridad y confiabilidad a la información financiera.** Estas normas y principios contables eran nacionales, creadas en consenso de acuerdo a la realidad económica de cada país o a su carácter nacional (Mantilla, 2018).

La fusión de los capitales bancarios con el industrial, abrieron el camino para la creación de empresas mundiales, al mismo tiempo, asomaron nuevos peligros, riesgos, producto de la ansiedad empresarial de acumular ganancias. En 1992, el COSO publicó una guía “Marco Integrado de Control Interno” para diseñar, implementar un control interno y su correspondiente evaluación de su eficiencia (Mantilla, 2018).

La sobreproducción de bienes a nivel mundial, dio lugar a la aparición de empresas transnacionales, las cuales pagando sobornos a funcionarios gubernamentales para acreditarse licitaciones a su favor, financiando campañas electorales de candidatos que una vez llegados al poder retribuyan con concesiones para obras estatales o el lavado de dinero proveniente del narcotráfico, cuestionó la veracidad de la información financiera, provocando a que organismos profesionales contables y auditorías convencionalmente aprobaron una nueva normativa contable y de control interno, con el propósito de reducir los riesgos de corrupción de las Juntas directivas o los gerentes de las empresas transnacionales.

En nuestro país, tomando en cuenta el atraso agrícola y ganadero, la producción semi industrial no es determinante en la vida de los bolivianos, debido a que, en la mayoría de los casos, su producción a duras penas alcanza al mercado local, en tal sentido, siendo la mayoría de las fábricas Pymes, es un error considerar el diseño e implementación de un sistema de control interno como “...un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”(Montelongo,1992), es decir, un control de procesos como planificación, ejecución y control. Ya que, el Control Interno, según COSO I (1992), para su diseño, implementación y evaluación, debe ser ejecutado como un procedimiento, es decir, resultado de actividades operacionales efectuadas por personas cumpliendo los diferentes pasos con eficacia, eficiencia y las respectivas leyes y normas profesionales. Asimismo, el control interno de la empresa debe estructurarse bajo los componentes de COSO I (1992): ambiente de control,

evaluación de riesgos, actividades de control, ejecución de transacciones e información financiera y supervisión, de esa manera, el control interno proporciona seguridad razonable en los procesos administrativo y contable. El primero de arriba hacia abajo y el segundo de abajo hacia arriba. Sin embargo, para el propietario el control administrativo es de mayor importancia y el contable es considerado como un gasto y no una inversión. Por lo que el ciclo económico sufre una serie de mutilaciones de control en sus diferentes fases o procedimientos (Montelongo, 1992).

La eliminación de fases de control del ciclo operativo de transacciones por cualquier motivo o razón abre boquetes invisibles a los ojos de los dueños, y conducen a la empresa inclusive hasta su cierre por quiebra. Ametex, Enatex, Punto Blanco, Fabopel, Bonanza, La maravilla y Cooperativas de ahorro y crédito, son casos sonados que la sociedad conoce, pero desconoce que tenían, contradictoriamente, estados financieros certificados y que mostraban una situación económica y financiera razonable y aceptable.

Superar esa contradicción, requiere el diseño de un control interno contable estructurado a partir del Marco Integrado de Control de COSO I. En la organización del personal se toman en cuenta las fases seguidas por la transacción materialmente importante para la marcha de la empresa. La división de la transacción en fases administrativas generalmente se realiza por procedimientos “que requieren el conocimiento técnico y procedimientos similares (Cantillo, 2016, Tesorería, Compras...)”.

### **3.6. Objetivos del control interno**

Los objetivos del control interno por procedimientos, son diseñados para ayudar a organizar, controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso, generan información confiable y cumplan con las leyes, las mismas se relaciona con:

- a. Promover la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribución y uso de los recursos que generan las actividades empresariales o públicas dentro del marco legal correspondiente.
- b. Promover la utilidad y convivencia de los sistemas de administración y finanzas, diseñados para el control de las operaciones e información de los resultados alcanzados.
- c. Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas o entes públicos.
- d. Promover la actualización, modernización y sostenibilidad de los sistemas y su tecnología.
- e. Promover la aplicación de las leyes, reglamentos y los procedimientos diseñados para que toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rindan cuenta oportuna de los resultados de su gestión en el marco de un proceso transparente y ágil de rendición de cuentas. Promover la aplicación de las leyes, reglamentos y los procedimientos diseñados para que toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rindan cuenta oportuna de los resultados de su gestión en el marco de un proceso transparente y ágil de rendición de cuentas
- f. Motivar la capacidad administrativa para reaccionar frente a los estímulos negativos de su entorno, para que esté en condiciones de identificar, comprobar e impedir, posibles malos manejos de los recursos disponibles, así como administrar los riesgos existentes. (Fonseca B, 2004, p 114)

## PARTE 4

### Planificación de diseño de control interno

La falta de liquidez denuncia que los controles internos implementados por el gerente propietario individualmente no reducen los fraudes y errores. No se va objetando el hecho de que el gerente no puede tener sus propios controles individualmente, puede hacerlo, pero se afirma señalando que esos controles no coadyuvan a la consecución del objetivo de la empresa.

Pero antes de iniciar el proceso de planificación del diseño e implementación del control interno, el profesional debe firmar una carta de encargo (NIA 210) o contrato, estableciendo:

- a. El objetivo y alcance del diseño e implementación de un sistema de control interno integrado.
- b. El reconocimiento por la empresa de ser responsable de la elaboración de los estados financieros y la implementación de un control interno.
- c. La autorización por la empresa al profesional para obtener evidencia suficiente mediante encuestas, indagaciones libremente.

Si la empresa o gerente no acepta los términos anteriores citados, es prudente que el profesional no acepte el trabajo de diseño e implementación de un sistema de control interno.

#### 4.1 Observación preliminar de las actividades realizadas en la empresa

Antes de la elaboración de una planificación de control interno, es importante conocer el funcionamiento de la empresa, su desempeño administrativo, productivo y de los procedimientos de control aplicados. Se comienza conociendo la empresa, cumpliendo el siguiente protocolo:

- ✓ Visitamos las diferentes secciones existentes en la fábrica;
- ✓ Observamos la materia prima, materiales utilizados y productos terminados

- ✓ La maquinaria empleada
- ✓ Observamos el recorrido de la transacción por la fábrica hasta llegar a contabilidad;
- ✓ Identificamos los niveles de autorización
- ✓ Observamos la seguridad aplicada a materias primas, productos terminados, almacenes y otros.
- ✓ Revisamos el registro contable de compras, pagos, ventas y cobros
- ✓ Revisamos los estados financieros

Luego se realiza una evaluación preliminar que sirve de base para la elaboración del plan de trabajo:

<b>COMPONENTES</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>EFECTO</b>
Entorno social	Incumplimiento de LGT, Ley 843 y otras	Salarios, impuestos, créditos bancarios impagos
Evaluación Riesgo	No existe control interno de ciclo económico	Fraudes y errores no son identificados.
Ejecución transacciones	No existe segregación de funciones, autorizaciones,	Cualquiera solicita materia prima y se paga sin saber si ingreso la materia prima
Información y comunicación	No existe comunicación escrita interna	Operaciones ejecutadas sin orden escrita
Supervisión	Operaciones productiva y administrativas sin control	Actividades productivas y adm. no son supervisadas.

Por lo observado se establece que los controles son ineficaces, abstraídos del conjunto de procedimientos del ciclo económico, sin conexión con el todo y el objetivo fundamental de la empresa. Por esa razón, las transacciones ejecutadas

no responden a un proceso previamente planificado y centralizado en el objetivo de la empresa.

No debe considerarse como suficiente control el proceso de planificación, ejecución y control. Es importante, descomponerlos en sus diferentes procedimientos. Por ejemplo, cuando llega materia prima, no solo deben recibirla y almacenarla, es muy necesario controlar los datos que se encuentran expresados en la factura, cotejar el pedido con lo recibido, verificar la calidad, fecha de vencimiento y preparar el respectivo documento de ingreso a almacén.

En realidad, el control interno se refiere no solo a ver, sino documentar lo que se está mirando, es decir, en un documento anotar el grosor o gramaje del producto recibido, color, peso, cantidad, fechas de vencimiento, revisar fallas que pueden afectar la calidad del producto de la empresa.

Entonces, un control interno por procedimientos tiene como objetivo transformar datos surgidos del proceso productivo en información financiera confiable para la toma de decisiones interna o externamente.

#### **4.2 Planificación del diagnóstico para el diseño e implementación de un sistema de control interno**

Con la evaluación preliminar se procede a la planificación del trabajo de realización del diagnóstico. Se inicia organizando un equipo conformado por el Gerente propietario, contabilidad, jefe de producción y ventas, encargado de almacenes, tejidos, corte, confección, encargado de tiendas y el postulante.

El objetivo del Equipo de Control Interno, es elaborar el plan de trabajo del diagnóstico a realizarse en la misma fábrica y estableciendo a los componentes de control interno como la base fundamental.

<b>COMPONENTES CONTROL INTERNO</b>	<b>PLAN DE TRABAJO</b>	<b>RESPONSABLES Y ACTIVIDADES</b>
Entorno social	Gerencia explica sobre las relaciones con personal, clientes, proveedores e instituciones estatales.	Participa el plantel administrativo y producción
	Conformación equipo control interno	10 personas
Evaluación de riesgos	Revisión documentos administrativo contable	Una persona
	Observación procesos en todas las secciones	Una persona
	Reunión elaboración FODA	Equipo control interno
	Llenado cuestionarios	10 personas
	Indagación cualitativa	15 personas
	Reunión equipo	
	Evaluación control interno y riesgos	Cuestionarios y formulario indagación
	Determinación problema fundamental de control	Resultado de evaluación
Actividades de control	Determinación de actividades de Gerencia	Equipo de control interno
	Actividades y tareas	Equipo de control interno
	Proceso administrativo	Equipo de control interno
	Ejecución administrativa	Equipo de control interno
	Niveles de autorización	Equipo de control interno
	Procedimientos de control interno	Postulante
Ejecución de transacciones	Compras, pagos, formularios	Postulante
	Entrega de M.P. a tejido	Postulante
	Entrega de tela a corte	Postulante
	Entrega de corte a confección	Postulante
	Entrega de confección a revisión.	Postulante
	Entrega de revisión a A.P.T.	Postulante
	Entrega de A.P.T. a ventas	Postulante
Información financiera	Documentación respaldatoria	Postulante
	Contabilización de compras, pagos, ventas y cobros	Postulante

Una vez concluido el diagnóstico, se procede al análisis de los componentes de control interno, para establecer la situación en la que se encuentra actualmente y el desdoblamiento de cada elemento del ciclo económico en sus diferentes fases.



## **PARTE 5**

### **Técnicas de diagnóstico e investigación**

#### **5.1 Realización del diagnóstico e indagación**

La empresa Textilera “P y P”, es un emprendimiento unipersonal, constituida en la ciudad de La Paz, mayo de 1970. El objeto de su creación, vigente a la fecha, fue la de transformar la materia prima lana o algodón en prendas de vestir con el fin de satisfacer la demanda del mercado interno que, por esas fechas, se encontraba protegida por el Estado boliviano.

En principio la demanda de sus productos era bastante, a tal punto que comerciantes del interior y de nuestra ciudad debían hacer filas largas para poder adquirir las prendas producidas. Dichas prendas eran confeccionadas con lana y algodón.

Utiliza lana en la producción de prendas para vestir en invierno, debido a que retienen el calor y mantienen seco el cuerpo del hombre, sin humedad. En cambio, el algodón, fue utilizado en la confección de prendas livianas para su uso en la época de primavera y verano.

Con la llegada del modelo neoliberal, el mercado interno se achico enormemente para la producción nacional, a consecuencia de la invasión de la gran producción extranjera, principalmente la china. Fenómeno que no permitió la transformación de la empresa pequeña en una grande con el objeto de ganar no solo el mercado interno, sino también el mercado mundial.

Esta situación llevó a la empresa a buscar medios lícitos e ilícitos para mantener sus niveles de ganancias. Pero, su situación en lugar de mejorar, cada día empeoraba. Lo que agravó su relación con los trabajadores.

Hoy, con un nuevo dueño y 45 personas, encara un nuevo desafío orientado a recuperar su ventaja competitiva en el mercado, diseñando e implementando un sistema de control interno que le posibilite mejorar su producción y control.

Comenzamos el diseño de un sistema de control interno acorde a sus necesidades realizando primeramente un diagnóstico, observando el desempeño administrativo durante el proceso productivo cuyo resultado fue el cuestionario elaborado para las diferentes áreas (10 personas), seguidamente se realizó una indagación verbal a unos 15 trabajadores obteniendo hallazgos importantes que, conjuntamente con los cuestionarios, confirman la necesidad de la necesidad de diseñar e implementar un fuerte control interno.

## 5.2 Diagnóstico general

El equipo de Control Interno inicia el trabajo de campo realizando un diagnóstico acerca de las condiciones en que se encuentra la empresa y obtiene la siguiente información:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Demanda de los modelos clásicos de "P y P", de clientes locales y nacionales.	Se dispone de materia prima nacional de alta calidad y tiene un mercado sin competencia para las prendas F y diseños clásicos.	No existe un entorno de trabajo adecuado, ni políticas y procedimientos para desarrollar el proceso administrativo de la producción.	Disposiciones impositivas y laborales elevan el costo de producción.
La efímera calidad de Por efectos de la crisis mundial la ventaja competitiva se mantiene estable.	Cambio de propietario de la empresa, predispuesto a mejorar su desempeño administrativo con eficacia y eficiencia	La falta de control no permite la captación de transacciones en su totalidad.	El Estado boliviano no protege la producción nacional.
Existencia de sistemas informáticos para diseño de prendas, corte.	Ampliación de mercado interno.	La producción y ventas se realizan sin planificación integral.	Cambio de tecnología, significa abandonar producción de prendas clásicas.
Posibilidad de obtener contratos internacionales.	Personal de planta con mano de obra de calidad exportadora	Falta de liquidez para cumplir con obligaciones laborales.	Elevado costo de producción, no permite competir en el mercado nacional y tampoco exportar.

Las debilidades detectadas serán superadas aprovechando las oportunidades presentes en Textilera "P y P". Para confirmar los resultados es importante realizar una encuesta y, finalmente, la indagación.

### 5.3. Cuestionario

#### 5.3.1 Cuestionario de control interno de administración

No.	Controles básicos	SI	NO	PONDERACION	CALIFICACION	OBSERVACIONES
1	¿Gerencia conoce el volumen de producción, ventas y rentabilidad necesarias?		X	10	0	Gerencia no recibe informes de los resultados del proceso económico
2	¿Gerencia aplica técnicas de gestión administrativa?		X	10	0	No existen políticas administrativas y contables ni control de gestión.
3	¿Existe un sistema contable y Manual de procedimientos contables?		X	10	0	Las compras, pagos, ventas y cobranzas se registran sin cumplir normas y procesos administrativos.
4	¿Contabilidad entrega estados financieros mensualmente?		X	10	0	Gerencia recibe anualmente los estados financieros.
5	¿El ciclo económico es controlado por Gerencia?		X	10	2	Es centralizado, no controlado
6	¿Planifica la producción y ventas?		X	10	2	Gerencia ordena sin planificar.
7	¿Se tiene formularios diseñados para el control interno?		X	10	0	No existen formularios para compras, ventas, pagos y cobros.
8	¿Se controla el pago de aportes laborales y patronales?	X		10	2	Hay un archivo de los formularios cancelados
9	¿Se revisa la planilla salarial?	X		10	5	No se revisan
10	¿Existen controles sobre dinero, materias primas, productos terminados?		X	10	0	Técnicamente no.
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	<b>11</b>	

**Nivel de confiabilidad = 11 / 100 = 11%**

### 5.3.2. Cuestionario de control interno: Contabilidad

No.	Controles básicos	SI	NO	Ponde- ración	Califica- ción	OBSERVACIONES
1	¿Existe un manual de procedimientos contables?		X	10	0	Se registra de acuerdo a la experiencia del contador.
2	¿Los documentos respaldatorios de las compras son base para el registro en el sistema contable?		X	10	0	Se registra sin documentos validados.
3	¿Existe una correcta segregación de funciones en compras, pagos?		X	10	0	No, la persona que registra hace pedidos y paga a proveedores.
4	¿Las compras y gastos internos son pagados mediante cheque?		X	10	0	El gerente propietario cancela con efectivo.
5	¿Se tiene un kardex de proveedores?		X	10	0	Solo una lista de direcciones.
6	¿Se tiene un kardex de materias primas?		X	10	0	No existe kardex
7	¿Se tiene planillas de ventas diarias y saldos físicos?	X		10	5	No existe kardex
8	¿Se tiene informes de cuentas por cobrar?		X	10	0	No.
9	¿Hay archivo de comprobantes contables de ingresos y egresos?	X		10	5	Incompletos, no disposiciones de Código de Comercio.
10	¿Existen conciliaciones bancarias?		X	10	0	No existe cta. Cte.
11	¿Se realizan arqueos de caja?		X	10	0	No
12	¿Se realizan inventarios físicos?		X	10	0	No
	<b>TOTAL</b>			<b>120</b>	<b>10</b>	

**Nivel de confiabilidad = 10 / 120 = 8,33 %**

### 5.3.3. Cuestionario de control interno: Producción

No.	Controles básicos	SI	NO	Ponde- ración	Califica- ción	OBSERVACIONES
1	¿Existen separación de actividades operativas y responsabilidades?		X	10	0	No existe.
2	¿Existe designación de responsabilidad para el manejo de máquinas?		X	10	2	No existe.
3	¿La materia prima es solicitada verbal o de manera escrita?		X	10	2	El jefe de producción no solicita, compra directamente.
4	¿La materia prima es recepcionada por el encargado de almacén?		X	10	0	Recepciona el Jefe de Producción.
5	La entrega de materia prima a producción es documentada?		X	10	0	La solicitud es verbal
6	¿La producción se realiza de acuerdo a la numeración cronológica de las órdenes de producción?		X	10	2	De acuerdo a la urgencia del pedido.
7	¿Se coordina la producción con gerencia y ventas?		X	10	0	No hay coordinación
8	¿La entrega de prendas a Almacén de Productos Terminados está documentada?	X		10	4	Solo anotan en un cuaderno sin firmas.
9	¿Tiene control de productos terminados?		X	10	0	Entregan sin registro alguno.
10	¿Controla los desperdicios?		X	10	0	En ninguna sección.
	<b>T O T A L</b>			<b>100</b>	<b>10</b>	

**Nivel de confiabilidad = 10/100 = 10%**

### 5.3.4. Cuestionario de control interno: Ventas

No.	Controles básicos	SI	NO	Ponde- ración	Califica- ción	OBSERVACIONES
1	¿Las prendas terminadas son entregadas a ventas de acuerdo al número de orden de producción?		X	10	0	No existe Orden de Producción. Es de acuerdo a la urgencia del pedido.
2	¿Los pedidos de prendas para su producción son autorizados por Gerencia?		X	10	0	No.Se entrega directamente a corte.
3	¿Existe segregación de funciones entre Jefe de Ventas, encargado de almacén de productos terminados?	X		10	5	No, el Gerente o Jefe de ventas, ordenan la salida de prendas.
4	¿El registro de ventas se realiza antes o después de realizada la transacción?		X	10	0	Se registra cuando el Gerente comunica el importe recibido por ventas, sin documento alguno.
5	¿Prendas terminadas, son entregadas a ventas con documento?		X	10	0	Entrega sin documento
6	¿El dinero de las ventas se deposita en Banco?		X	10	0	Es entregado al gerente propietario.
7	¿Existe una planilla de ventas diarias?		X	10	0	Se entrega con una anotación del importe
8	¿Los despachos a tiendas y clientes se documentan?	X		10	2	No existe documento alguno.
9	¿Las deudas por cobrar a clientes son registradas en kardex?		X	10	0	El jefe de ventas sabe de las deudas por cobrar
10	¿Se realizan inventarios?		X	10	0	Nunca se realizan
	<b>T O T A L</b>			<b>100</b>	<b>7</b>	

**Nivel de confianza = 7/100 = 7%**

#### **5.4. Nivel de confianza de los procedimientos de control interno**

El análisis de los cuestionarios por los miembros del Comité de Control Interno, da como resultado un nivel de confianza de la ejecución de transacciones bajísimo. Denuncia que los activos disponibles, existencias y fijos no tienen control alguno.

#### **CUADRO NIVEL DE CONFIANZA EN EJECUCIÓN DE TRANSACCIONES ESCALA DE 1 A 100**

<b>SECCIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>
	%
<b>Administración</b>	<b>11</b>
<b>Contabilidad</b>	<b>8,33</b>
<b>Producción</b>	<b>10</b>
<b>Ventas</b>	<b>7</b>

El promedio de 9,08 % sobre 100, constituye una muestra de que la información de responsabilidad de gerencia carece de confiabilidad por no encontrarse sistematizados los componente y principios de Control Interno en Textilera “P y P”.

#### **5.5. Evaluación de riesgo**

Para confirmar los resultados obtenidos de los cuestionarios, se procedió a aplicar la técnica de indagación con 15 trabajadores acerca de la conducta de los trabajadores respecto a la protección del patrimonio de la empresa.

### 5.5.1 Evaluación de riesgo: Contabilidad

HALLAZGO	CONTROL INTERNO	EVALUACIÓN RIESGO
La secretaria de Gerencia, expresa que contabilidad no realiza cierres mensuales de cuentas caja o bancos, cuentas por cobrar y pagar, inventarios	Las cuentas compras, ventas, pagos, cobros, kardex clientes, proveedores, no son ajustadas mensualmente para análisis detallado.	Posibilidad de presentarse fraudes o errores.
Una vendedora cuenta que los dineros provenientes de las ventas en tiendas son entregados al Gerente propietario luego de deducir gastos.	El dinero de propiedad de la empresa no es depositado en banco.	Fraude o error en saldos de dinero.
Una confeccionista señala que no existe documentación interna de las compras, ni de las entregas de materia prima a producción.	No existe formulario de Informe de Recepción y Vale de Salida de Almacén. Tampoco planilla de venta, Nota de Remisión de producto.	Materias primas, materiales y P.T. se encuentran expuestas a la pérdida por robo o fraude.
Una vendedora explica que los pagos a proveedores son realizados de acuerdo a la memoria del gerente y sin respaldos.	Los pagos a proveedores no son realizados con cheque, sustentado por Solicitud de Compra, Informe de Recepción y factura, y firmados por los respectivos jefes o encargados.	Cancelar dos o más veces una misma transacción
Una confeccionista dice que contabilidad desconoce la cantidad de prendas vendidas.	No se resume en una planilla las ventas diarias y acumuladas por códigos, tallas, modelos y colores, precio de venta unitario e importe total diariamente.	El descontrol en ventas no otorga seguridad en la recaudación de dineros por ventas.
Una revisora cuenta que la empresa no realiza inventario mensual de materias primas, productos en proceso y terminados.	No se realiza un conteo de saldos físicos en almacenes y valorados a costo histórico.	No existe evidencia documentada de existencias de materias primas y materiales
Así mismo, dice, que no se tiene registro de entradas y salidas de materias primas y materiales.	Provoca ineficiencia, despilfarro en el uso de materias primas y materiales y también robos.	Riesgo de alto grado para la presencia de fraude.



### 5.5.2 Evaluación de riesgo: Producción

<b>HALLAZGO</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>EVALUACIÓN RIESGO</b>
Un trabajador de corte, señala que la producción es realizada por instrucción verbal del Jefe de Producción	La producción es realizada sin orden ni autorizada por Gerencia.	La falta de una Orden de Producción, genera producción sin control.
También dice que la compra de materia prima es realizada directamente por el Jefe de Producción.	No existe formulario de Solicitud de materia prima entregada a Gerencia. Gerencia emite Orden de Compra y realiza la adquisición.	Compras pagadas sin haber ingresado la materia prima a Almacén
El portero señala que muchos obreros sacan telas envueltas en sus cuerpos.	No existe formulario de Informe de Recepción y Vale de Salida de Almacén.	Induce a realizar pagos de compras inexistentes.
Una revisora da a conocer que el almacenero entrega prendas por demás a cambio de billetes.	No se realizan inventarios físicos	Posibilidad de presencia de fraude o error.
A espaldas del Gerente, dice el portero, sacan en sus mochilas materias primas y repuestos.	No se emite un reporte mensual de las compras y el saldo según kardex.	La falta de control puede producir pérdida por fraude o error.
El tejedor, afirma que telas salen como desperdicio en los turriles de basura.	Mensualmente no realizan un conteo de saldos físicos en almacenes	Robos, fraudes o errores no identificados.
Una costurera informa que el que va a comprar materia prima, siempre dice que la próxima semana le entregaran la compra, pero nunca llega ese día.	No se registran en kardex las entradas Recepción de materias primas y materiales y la salida con vales de salida.	Provoca ineficiencia, despilfarro en el uso de materias primas y materiales y también robos.

### 5.5.3 Evaluación de riesgo: Ventas

HALLAZGO	CONTROL INTERNO	EVALUACIÓN RIESGO
El trabajador de corte, indica que el almacén de productos terminados en su mayoría son en gran parte prendas de años atrás.	Los productos antiguos deben ser separados del inventario global y valorados a su costo histórico.	Prendas de vestir antiguos pueden transformarse en obsoletos y sobrevalorar el importe de inventarios.
El portero declara que las prendas devueltas por los clientes no son registradas y se los llevan el encargado de almacén y jefe de ventas.	Todo ingreso de prendas por devolución deben ser documentadas y registradas.	Disminución de inventario sin ingreso de efectivo.
Según el portero, por las noches, después de que los trabajadores de planta y contabilidad se retiran, el jefe de ventas carga en su movilidad cajas de prendas acabadas.	Toda mercadería debe salir de fábrica en horario de trabajo normal y Nota de Remisión cumpliendo el proceso administrativo.	Disminución de los inventarios de productos terminados sin aumentar los ingresos.
La valoración de inventarios no es uniforme, se utiliza el costo de producción para la determinación del precio de venta y el precio de mercado para la valoración de inventarios.	Se infla el valor de inventarios, perjudicando a inversores en la toma de decisiones.	Aplicar la NC 2 los PCGA de objetividad, prudencia en la valoración de inventarios.
El inventario de productos terminados se halla mezclada con prendas en consignación o que no son de propiedad de la empresa.	Sobrevaloración de inventarios	Antes del conteo separar las prendas que no son de propiedad de la empresa
El costo unitario de valoración de las prendas inventariadas no coincide con el costo unitario de producción. En muchos casos excede a su valor de realización.	No se aplica correctamente principios de contabilidad como costo de adquisición.	Implementar el formulario Órdenes de Producción para determinar el costo unitario de producción.

## 5.6 Problema fundamental

La indagación y la encuesta realizada confirma que la información expresada en los estados financieros, desde el punto de vista administrativo y principios contables, no son aceptable porque no toda la información proporcionada no se halla sustentada por documentación contable suficiente que otorgue confiabilidad.

De la observación, análisis e indagación, se desprende que el problema fundamental de Textilera “P y P”, es porque “**La disminución paulatina de capital de trabajo genera el incumplimiento de obligaciones salariales y sociales con los trabajadores, aumentando el riesgo de incorrección material debido a fraude o error en el control de materias primas, materiales, productos terminados, imperceptibles a los ojos del propietario**”.

Los procedimientos de valoración de riesgo aplicados en la empresa, conducen a considerar la falta de liquidez como el mayor riesgo relevante que requiere un juicio profesional y técnico para su identificación luego de la evaluación de los riesgos por fraude o error.

## PARTE 6

### Técnicas utilizadas en el diseño del sistema de control interno

Pero, al aceptar el gerente de “P y P” la firma de la carta encargo, el profesional procede al diseño de un nuevo control interno para su posterior implementación.

#### 6.1 Criterios técnicos aplicados en el diseño de un sistema de control interno

Después de haber realizado el diagnóstico y la investigación correspondiente, se debe cumplir con la normativa (NIA 240) sobre la **responsabilidad del profesional de identificar y valor los riesgos de incorrección material** producidos por fraude o error. El diseño de un sistema de control interno tiene por objetivo principal garantizar la eficiencia de sus operaciones productivas y administrativas, el registro contable correcto, la emisión de información financiera confiable de Textilera “P y P” y el cumplimiento estricto de las leyes, reglamentos, estatutos.

“El control interno de una entidad (en concreto, sus libros y registros contables o sus sistemas de contabilidad, su documentación sustentatoria) refleja las necesidades de la dirección, la complejidad del negocio, la naturaleza de los riesgos a los que la entidad está sometida y las disposiciones legales o reglamentarias aplicables” (NIA 210).

Las actividades de control interno, tanto de desempeño y de procesamiento de la información financiera, según la NIA 315 y el Informe del COSO I, tiene por finalidad disminuir los riesgos que amenazan el logro de los objetivos de la entidad aplicando los componentes de control interno, por tanto, un sistema de control interno tiene por objetivo proveer evidencia relevante documentada de cada fase del ciclo económico para ser analizada bajo los componentes de control interno (Fonseca B, 2004)

El diseño, después de adoptar el enfoque de control interno por “procedimientos”, comienza determinando:

##### a) Funciones surgidas de las actividades productivas y administrativas

**b) Segregación de funciones,**

**c) Diseño de formularios**

**a.- Funciones surgidas de las actividades productivas y administrativas**

Las funciones no surgen de la mente o del deseo del dueño o gerente, en realidad, son resultado de las operaciones productivas de la fábrica. Para producir una prenda de vestir, se transforma el hilo de lana o algodón en tela; la tela se corta según el modelo y tamaño de la prenda; la tela cortada es confeccionada; luego pasa por planchado; revisión y finalmente se entrega a almacén de productos terminados.

En cada etapa del recorrido de la materia prima hasta transformarse en producto terminado, debe realizarse el control documental para evitar la pérdida de materia prima, así como de materiales o cometer errores de registro. Para ello, en cada punto de sub transformación debe especificarse las funciones a desarrollar por el personal. Por ejemplo:

Almacén de Materia Prima: recepción de la materia prima, revisión de fecha de vencimiento, calidad del producto, estocado ordenadamente y registro en sistema. Entrega de materia prima a planta de producción, llenado de formulario, firmado y hacer firmar con el solicitante de materia prima.

**b.- Segregación de funciones**

Para ejecutar la segregación de funciones, es importante comenzar por considerar su grado de materialidad en función de los riesgos económicos y su volumen. Las diferentes fases del ciclo económico, por seguridad no pueden ser cumplidas por una persona, razón por la que la segregación de funciones se realiza aplicando el principio de los pares contradictorios:

- El que realiza las compras no puede recibir los productos
- El que recibe los productos no puede ordenar los pagos
- El que paga a proveedores no puede recibir productos

- El que compra no puede registrar en el sistema informático
- El que registra en el sistema informático no puede realizar las compras

**d) Diseño de formularios de control**

Los procedimientos productivos en cada fase del ciclo económico deben ser documentados, es decir, es la captación de evidencias objetivas, muy importantes para la elaboración de la información financiera. Entonces, los formularios son los documentos que captan esa evidencia. Su diseño es de acuerdo a las necesidades de control por parte de gerencia.

**6.1.1 Solicitud de Materia Prima y materiales**

Solicitud de materia prima

ITEM		DETALLE	UNIDAD	SALDO INVENT.	CANTIDAD SOLICITADA
<b>JEFE PRODUCCIÓN:</b>		<b>ENC. ALMACEN:</b>		<b>AUTORIZADO POR GERENCIA:</b>	

### 6.1.2 Informe de Recepción

La llegada de la mercadería a la empresa origina la emisión de un Informe de Recepción.

INFORME DE RECEPCION DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES				Nº.....
PROVEEDOR:		No.DOC	Fecha: .../.../....	
ITEM	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	IMPORTE
TOTAL				
ENCARGADO ALMACEN:		AUTORIZADO POR GERENCIA:		

### 6.1.3 Vale de Salida Almacén

Se emite cuando la materia prima o materiales es entregada a las diferentes secciones de planta.

VALE DE SALIDA ALMACEN No...				
Fecha...../...../.....				
ITEM	CODIGO	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD
JEFE PRODUCCION:		ENC. ALMACEN:	GERENCIA:	CONTABILIDAD:

#### 6.1.4 Cuaderno control proceso productivo

En secciones de tejido, corte, confección y revisión se crea cuadernos de control.

CUADERNO CONTROL PROCESO PRODUCTIVO					
TEJIDO					
DEL...../.....AL ...../...../.....					
FECHA	MATERIA PRIMA RECIBIDA	KILOS	CONOS	HORA INICIO	HORA FINAL
	ENTREGAS A CORTE FECHA...../...../.....				
	FIRMA TEJIDO		FIRMA CORTE		



### 6.1.5 Entrega de productos terminados a almacén de productos terminados

Jefe de producción emite el formulario el momento de entregar las prendas producidas a almacén de productos terminados.

ENTREGA DE PRODUCTOS TERMINADOS No.....					
FECHA.....			PEDIDO...		
CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	PVU
<b>TOTAL</b>					
<b>Jefe Producción</b>	<b>Almacén P.T.:</b>	<b>Gerencia:</b>		<b>Contabilidad:</b>	

El valor de materias primas y materiales entregadas por parte de proveedores, mientras no sean cancelados es una “obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento del cual, espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos” (CAUB, NIF para las PYMES, 2011). La adquisición se realiza a valores históricos, o importe efectivamente pagado.

La producción de “P y P” de prendas de vestir se sostiene por medio de la provisión de materia prima por parte de proveedores. Por tanto, es importante considerar mantener buenas relaciones con empresas o personas naturales que venden la materia prima y materiales necesarios para la confección de prendas.

“P y P” considera que la satisfacción de los clientes también debe corresponder a los proveedores cumpliendo estrictamente los acuerdos contractuales.

### **6.1.6 Programación de pagos proveedores**

Emitido por Gerencia para que contabilidad prepare los cheques.

#### **PROGRAMACIÓN DE PAGOS**

**FECHA..../..../....**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>FECHA RECEPCIÓN PRODUCTOS</b>	<b>FECHA VENCIMIENTO CRÉDITO</b>	<b>FECHA PAGO</b>

### **6.1.7 Comprobante de Egreso**

Emitido por contabilidad el momento de preparar el cheque para el pago al proveedor.

<b>COMPROBANTE DE EGRESO No.....</b>					
<b>CHEQUE ENTREGADO A:..... CHEQUE No.....</b>					
<b>Por concepto.....</b>					
		<b>Bolivianos</b>		<b>Dólares</b>	
<b>CUENTA</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
<b>TOTAL</b>					
<b>SON:</b>					
<b>CONTABILIDAD:</b>	<b>GERENCIA:</b>	<b>RECIBI:</b>		<b>REGISTRADO:</b>	

### 6.1.8 Libreta bancaria

Controla los cheques girados, el saldo efectivo en bancos y determina el orden cronológico de los comprobantes de egreso. El control de saldos evita la clausura de cuenta corriente.

<b>LIBRETA BANCARIA</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Girado a:</b>	<b>Nº cheque</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>Saldo</b>

### 6.1.9 Cuaderno de Control entrega de cheques

Los cheques girados antes de ser entregados al proveedor deben ser registrados en el cuaderno. El cuaderno controla quien recoge los cheques y cuales no fueron entregados.

CUADERNO CONTROL DE ENTREGA DE CHEQUES						
FECHA	CHEQUE	C. EGRESO	NOMBRE APELLIDO	C. I.	IMPORTE	FIRMA

El auxiliar contable entrega al contador, el Comprobante de Egreso, dos fotocopias del cheque, Orden de Producción, Pedido de Materia Prima y Materiales, Solicitud de Compra.

El contador entrega a Gerencia el Comprobante original con todos los documentos de respaldo más una fotocopia del cheque y se queda con una copia para su archivo.

Gerencia archiva el documento y lo coloca en el ambiente de documentos.

### 6.1.10 Nota de Remisión

Es el documento que controla la cantidad de productos terminados entregados por Almacén de Productos Terminados a clientes o tiendas de ventas con autorización de Gerencia.

<b>NOTA DE REMISION N°.....</b>					
<b>Fecha</b> .....					
<b>Destinatario</b> .....					
<b>Dirección</b> ..... <b>ciudad</b> .....					
<b>Condición de venta</b> .....					
Ítem	Código	Detalle	CU	Cantidad	Importe
<b>Observaciones</b>			<b>Jefe Ventas:</b>  <b>Gerencia:</b>  <b>Contabilidad:</b>		

### 6.1.11 Planilla de ventas

Es el documento que permite el control de las ventas realizadas diariamente.

PLANILLA DE VENTAS DIARIAS No.							
FECHA.../...../.....							
PRENDA TALLAS	Y	CANTIDAD PRENDAS VENDIDAS				IMPORTE DIARIO	IMPORTE ACUMULADO
		T 1	T 2	T3	T4		
Chompas S M XL Deportivos S M XL							
<b>TOTALES</b>							
<b>JEFE DE VENTAS</b>	<b>GERENCIA</b>				<b>CONTABILIDAD</b>		

### 6.1.12 Boleta depósito banco

Certifica el depósito diario de dinero de las ventas en cuenta corriente.

<p><b>Banco xxx</b></p> <p><b>Boleta de depósito</b></p> <p>Cuenta Corriente No.....</p> <p>Nombre cuenta corriente.....</p> <p>Deposito realizado por .....</p> <p>Importe.....</p>
--

### 6.1.13 Kardex clientes a crédito

Este documento controla cronológicamente la deuda y pagos realizados por clientes.

<b>KARDEX CLIENTES CREDITO</b>				
<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>Saldo</b>

#### **6.1.14 Planilla recuento físico**

El corazón de la planilla de inventario es la columna Recuento Físico, porque el kardex aumentará o disminuirá de acuerdo al recuento físico que se realice y el nuevo saldo en kardex es el recuento físico. El aumento o disminución de productos en kardex, solo podrá ser realizado una vez que Gerencia con su firma autorice a modificar los saldos.

<b>ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS PLANILLA INVENTARIO A FECHA...../..../....</b>					
<b>PRENDA DE VESTIR</b>	<b>SALDO EN KARDEX</b>	<b>RECUENTO FÍSICO</b>	<b>DIFERENCIAS</b>		<b>SALDO FISICO AJUSTADO</b>
			<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>	
<b>Encargado almacén:</b>		<b>Contabilidad:</b>		<b>Gerencia:</b>	





## **PARTE 7**

### **Procedimientos empleados en la implementación de control interno**

A continuación, se procederá a explicar las bases fundamentales tomadas en cuenta durante la implementación del control interno diseñado para:

- a) Compras
- b) Proceso productivo
- c) Pagos
- d) Ventas y cobros

La implementación del Sistema de Control Interno por procedimientos se efectúa comenzando por la ejecución de la segregación de funciones, según la materialidad y disponibilidad de personal.

### **Ejecución de operaciones y registro de transacciones**

La ejecución de las distintas operaciones o transacciones en las distintas fases del ciclo económico son las siguientes:

Fases de Compras: Solicitud de Compra, Orden de Compra, Compra, Recepción de compras, Vale de Salida.

Fases de Pagos: Recepción de compras, Comprobante de pago, llenado de cheque, firma de cheque, Firma Comprobante de pago, registro en sistema de inventarios, registro en libreta bancaria, llenado en Cuaderno de pago.

Fases de ventas: Recepción de productos terminados, registro en sistema, facturación de ventas, arqueo de dinero, inventario de saldos, planilla resumen de ventas y saldos, depósito de dinero de ventas.

Fases de cobros: Control de deudas por edad, firma de pagarés, archivo de visitas a clientes, planilla de deudas por cobrar cada fin de mes. Los primeros días de mes, gerencia se comunica con los deudores confirmando el saldo.

Las fases mencionadas son las que determinan la segregación de funciones y la cadena de autorizaciones administrativas en las diferentes fases del ciclo económico de la transacción, veamos cuales son los mismos: Autorizado por; Conforme por y Realizado por.

- Una persona es responsable de la solicitud y recepción de materia prima.
- Otra del registro en el sistema y archivo de documentos
- Por último, otra persona registra en sistema el pago realizado al proveedor.
- Otra emite el cheque y registro en libreta bancaria

### 7.1 Compra de materia prima y materiales

Desde el punto de vista administrativo, las materias primas y materiales, junto con la mano de obra y los gastos indirectos de producción, conforman los costos de producción, por lo tanto, su control y registración en el sistema contable es determinante por su incidencia en la obtención de la ganancia. Los registros de las materias primas deben realizarse sustentados mediante documentos internos y externos.

PROCESO	POLITICAS Y PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FIRMA	DESTINO DOCUMENTO
Solicitud de materia prima	Toda compra debe ser autorizada por Gerencia	Jefe de producción	Llenado de Solicitud Materia Prima	Jefe de Producción	Original contabilidad
Compra de materia prima	Compras sin autorización no serán pagadas	Gerencia	Autoriza Solicitud de Materia Prima	Gerencia	Original contabilidad
Ingreso de materia prima con factura	Las compras serán canceladas después del ingreso de la mercadería	Encargado almacén	Confección de Informe de Recepción y registro en kardex.	Encargado Almacén Gerencia	Factura contabilidad
Control de mercadería	Recepción mercaderías controlando cantidad, calidad, fechas de vencimiento (en químicos) y colores.	Encargado de almacén	Comparar Solicitud de Compra autorizada con factura de proveedor y cantidad recibida marcando cada item	Encargado de almacén	Archivo Almacén
Contabilización	Registrar compras con factura, IR y SC	Contabilidad	Contabilización de compra	Gerencia y contabilidad.	Gerencia
Recuento físico	Se debe realizar recuentos físicos cada fin de mes	Encargado de almacén contabilidad	Recuento físico y elaboración de planilla de diferencias de kardex y recuento.	Gerencia contabilidad y encargado almacén	Gerencia contabilidad y almacén

## 7.2 Entrega de materia prima a planta de producción

El proceso de producción comienza por entregar materia prima a tejidos para su conversión en tela, luego pasa a corte para su trazado y corte, seguidamente pasa a confección, revisión y entrega a Almacén de Productos Terminados.

PROCESO	POLITICAS Y PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FIRMA	DESTINO DOCUMENTO
Entrega de materia prima a producción	La salida de materia prima y materiales de almacén, serán acompañadas de un documento firmado por el solicitante y el que entrega.	Jefe de Producción Encargado Almacenes	Pesar la M.P., y anotar en Vale de Salida de Almacén y registro en kardex	Jefe Producción Almacén Tejedor	Original almacén copia producción
Entrega de tela a corte	La entrega de tela a corte será pesando.	Tejedor encargado de corte	Pesado de tela y registrado en cuaderno.	Tejedor y encargado corte Jefe Producción	Cuaderno Jefe Producción
Entrega de prendas cortadas a confección	La entrega de prendas cortadas será entrega pesando y contando y pesando los recortes y desperdicios.	Encarg. de corte y de confección	Pesado de tela y recuento de prendas entregadas /recibidas en cuaderno. Recortes y desperdicios entrega a Jefe de Producción pesando.	Tejedor y Encargado Almacén y Jefe Producción	Cuaderno corte Jefe Producción.
Entrega de prendas confeccionadas a revisión.	Las prendas confeccionadas pasan a control y revisión.	Encarg. de confección y encargado revisión.	Las prendas son entregadas/recibidas pesando y contando y registrando en cuaderno	Encargado confección, revisión y Jefe Producción	Cuaderno confección y revisión Jefe de Producción.
Entrega de prendas revisadas a Almacén de Productos Terminados.	Las prendas confeccionadas y revisadas son entregadas a Almacén de P.T.	Encargado revisión y de Almacén P.T.	Las prendas son recibidas contando, revisando y registrando en cuaderno y kardex A.P.T.	Encargado revisión, de almacenes y Jefe Producción.	Cuaderno de Jefe de Producción
Entrega de prendas a ventas	Toda prenda sale de almacén PT para venta	Encargado A.P.T. y Jefe Ventas	Entrega/recibe contando, revisa códigos y calidad de prendas, llenado de Nota Rem. y registro en kardex.	Encargado A.P.T. Jefe Producción Jefe Ventas Gerencia	Original Contabilidad, copia A.P.T. copia Jefe de Ventas
Recuento físico	Encargado APT recuenta físicamente las existencias y compara con saldos kardex	Encado A.P.T.	Prepara hoja de recuento físico	Encargado A.P.T. y Gerencia	Un ejemplar contabilidad, otra A.P.T.

### 7.3 Pago de Compras

El valor de materias primas y materiales entregadas por parte de proveedores, mientras no sean cancelados es una “obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento del cual, espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos” (CAUB, NIF para las PYMES, 2011). La adquisición se realiza a valores históricos, o importe efectivamente pagado.

La producción de “P y P” de prendas de vestir se sostiene por medio de la provisión de materia prima por parte de proveedores. Por tanto, es importante considerar mantener buenas relaciones con las empresas o personas naturales que venden la materia prima y materiales necesarios para la confección de prendas.

“P y P” considera que la satisfacción de los clientes también debe corresponder a los proveedores cumpliendo estrictamente los acuerdos contractuales.

PROCESO	POLITICAS Y PROCED.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FIRMA	DESTINO DOCUMENTO
Contabilización Compra	Los comprobantes de compras no pagadas son archivados por Gerencia	Contabilidad	Comprobante contable Adjunto: Factura original, I.R. y S.C. autorizadas originales	Contabilidad Gerencia	Gerencia
Programación de pagos	Programación de pagos está a cargo de Gerencia	Gerencia	Programar pagos de acuerdo a plazos acordados con proveedores.	Gerencia	Original contabilidad
Elaboración de cheques	Los cheques serán elaborados a nombre de cada proveedor: persona jurídica o natural.	Auxiliar contable	Registro libreta bancaria y emisión de comprobante de pago	Gerencia firma cheque	Secretaria Gerencia
Pago a proveedores	Los proveedores recogerán cheques presentando fotocopia de carné	Secretaria de Gerencia	El proveedor firma comprobante de pago y registra en cuaderno de pagos y sello de CANCELADO	Secretaria de Gerencia	Contabilidad Gerencia

## 7.4 Ventas

Ventas es la transmisión del título de propiedad de una cosa o derecho a cambio de dinero y representan los “ingresos que surgen en el curso de las actividades ordinarias de una entidad y adoptan una gran variedad de nombres, tales como ventas, comisiones, intereses, dividendos, regalías y alquileres” (CAUB, NIF para las PYMES, 2011)

Los ingresos provenientes de las ventas son resultado de la medición a valor razonable, es decir, son intercambiables a un valor determinado en el mercado, sujetos a descuentos, promociones.

PROCESO	POLITICAS Y PROCEDIM	RESPON SABLE	ACTIVIDAD	FIRMA	DESTINO DOCUMENTO
Salida de almacén de productos terminados	Las entregas de prendas para ventas serán realizadas previo conteo y revisión de códigos, tallas colores y documentada.	Encargado de Almacén Productos Terminados	Llenado de Nota de Remisión, separación de las prendas entregadas para venta de las de propiedad de la empresa.	Firma de encargado de Almacén de Productos Terminados y Gerencia	Original contabilidad, jefatura de ventas y archivo almacén.
Ventas	Toda venta en fábrica o tiendas, al por menor o mayor debe ser facturada.	Jefe de Ventas y encargados de tiendas	Facturación en línea en cada punto de ventas.	Jefe de Ventas	Original contabilidad, Copia gerencia, jefatura de ventas
Ventas al contado	Los importes de las ventas en su totalidad deben ser depositados en cuenta corriente de la empresa	Encargado de puntos de venta	Emisión de reporte de ventas por puntos de venta y globalmente.	Encargado de tienda, Jefe de Ventas y Gerencia	Original Contabilidad, Gerencia, jefatura de ventas y encargado de ventas
Ventas al crédito	Las ventas al crédito, solo al por mayor, son reconocidas bajo autorización de Gerencia.	Jefe de Ventas	Entrega de prendas con Nota de Remisión, Pagaré Organizar un kardex de clientes	Gerencia Jefe Ventas Cliente	Contabilidad N.R. Gerencia pagaré copia N.R.
Contabilización ventas	Dinero Ventas son depositadas en banco y contabilizadas con N.R. copia factura	Contabilidad	Registro con Reporte de Ventas, N.R., boleta deposito banco o copia pagaré	Firma Jefe ventas Gerencia, Contabilidad	Jefe ventas, copia planilla y boleta deposito Gerencia y Contabilidad copia planilla y boleta deposito

## 7.5 Cobranzas

Las cobranzas son transacciones resultantes de hecho pasados, considerados por la empresa como un derecho sobre el patrimonio del cliente. Para realizar una efectiva cobranza, el encargado de realizar las cobranzas tiene a su cargo controlar la antigüedad de saldos, con el objeto de reducir el riesgo de incobrabilidad futura.

PROCESO	POLITICAS Y PROCEDIM.	RESPON SABLE	ACTIVIDAD	FIRMA	DESTINO DOCUMENTO
Cuentas por cobrar clientes	Controlar cada mes la antigüedad de las ventas al crédito	Contabilidad Jefe de Ventas	Elaborar planilla de antigüedad de saldos por cobrar a clientes, revisando kardex	Jefe Ventas Contabilidad Gerencia	Copia Gerencia Copia Ventas original Contabilidad.
Cobranza a clientes	Gerencia controla las cobranzas a clientes	Gerencia	Personalmente o por teléfono Gerencia se comunica con clientes	Gerencia firma y tikea planilla de cobranza	Contabilidad
Realización de cobranza	Documentar la cobranza	Contabilidad	Emite recibo de cobranza	Contabilidad cliente y Gerencia	Copia Gerencia copia contabilidad original cliente.
Depósito de la cobranza realizada	Los importes cobrados por ventas al crédito serán depositados íntegramente al banco en el día	Gerencia	La boleta de depósito de dinero originados por cobranza, son depositados en Banco	Gerencia firma en boleta de depósito en banco	Original Gerencia copia Contabilidad
Contabilización cobranzas	Contabilizar cobranzas cronológicamente será realizada cronológicamente según fecha de recibo de cobranza	Contabilidad	Registrar cobranzas según fecha de Recibo de cobranza	Gerencia Contabilidad	Contabilidad

## PARTE 8

### Evaluación del control interno implementado

Después de haber realizado la implementación del diseño del sistema de control interno en cada una de las secciones de la fábrica segregando funciones, controlando la ejecución de las transacciones, documentando para su registro y la realización permanentemente de recuentos físicos de materias primas, materiales, productos terminados y desperdicios; corresponde realizar una evaluación.

<b>CICLO ECONOMICO</b>	<b>DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Compras y sus fases</b>	Solicitud, compra, recepción, entrega a producción, inventarios	Políticas procedimientos, formulario Solicitud autorizado, Vale salida, recuento físico cada mes.
<b>Pagos y sus fases</b>	Solicitud de compra, Informe de Recepción, firmas autorizadas, elaboración de cheque y comprobante de pago, registro libreta bancaria	Comprobante de pago con informe de recepción, factura emisión de cheque, reporte de estados de cuenta de proveedores, conciliación bancaria, arqueo de caja
<b>Producción y sus fases</b>	Solicitud de materia prima, tejido, corte, confección, planchado, revisión, entrega a almacén de productos terminados.	Políticas procedimientos, cuadernos de control en cada sección, firmas autorizadas y recuento físico.
<b>Ventas y sus fases</b>	Solicitud de productos terminados, Nota de remisión entregas a tiendas y facturación clientes interior. Ventas y Facturación en tiendas	Políticas procedimientos, kardex clientes interior, planilla de ventas en tiendas, recuento físico.
<b>Cobranza y sus fases</b>	Dineros cobrados diariamente en tiendas (planilla y boleta depósito banco). Cobranzas clientes interior (boleta y depósito en banco).	Políticas y procedimientos, planillas diarias de ventas y depósitos, con copias facturas.
<b>Información financiera</b>	Plan de cuentas, comprobantes de diario de compras, de ventas al contado y crédito, registro en kardex clientes interior, comprobantes pago a proveedores, comprobantes de pago salarios y de gastos. Comprobantes de pago de impuestos y cargas sociales. Todos con respaldos, registro en sistema contable	PCGA, Código de Comercio, Ley 843, Ley General del Trabajo

A) El equipo de trabajo nuevamente realiza el levantamiento de un cuestionario, después de 6 meses de implementación, mediante cuestionarios y observando el recorrido de las transacciones

### 8.1 Evaluación de implementación de control interno: ADMINISTRACIÓN

No.	Controles básicos	SI	NO	Ponderación	Calificación	OBSERVACIONES
1	¿Gerencia recibe informes de compras, pagos, ventas, cobros?	X		10	8	Diariamente
2	¿Están separadas las funciones de compras, recepción y almacenes?	X		10	7	Falta contratar personal
3	¿Existe sistema contable y Manual de procedimientos contables?	X		10	6	En elaboración
4	¿Contabilidad entrega estados financieros mensualmente?	X		10	8	Cada mes y medio diarios, mayores E.F.
5	¿El ciclo económico es controlado por Gerencia?	X		10	7	Sí
6	¿Planifica la producción y ventas?	X		10	6	Mensualmente
7	¿Se tiene formularios diseñados para el control interno?	X		10	8	Todas las transacciones son captadas y documentadas.
8	¿Se controla el pago de aportes laborales y patronales?	X		10	6	Revisa planillas
9	¿Se revisa la planilla salarial?	X		10	7	Cada mes
10	¿Existen controles sobre dinero, materias primas, productos terminados?	X		10	7	Arqueos y conciliaciones
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	<b>70</b>	

**Nivel de confiabilidad = 70 / 100 = 70%**



## 8.2 Evaluación de implementación de control interno: Contabilidad

No.	Controles básicos	SI	NO	Ponderación	Calificación	OBSERVACIONES
1	¿Existe un manual de procedimientos contables?	X		10	8	No completo
2	¿Los documentos respaldatorios de las compras son base para el registro en el sistema contable?	X		10	9	Si, solicitud compra, informe recepción, factura
3	¿Existe una correcta segregación de funciones en compras, pagos?	X		10	6	Falta personal
4	¿Las compras y gastos internos son pagados mediante cheque?	X		10	9	En su totalidad
5	¿Se tiene un kardex de proveedores?	X		10	8	Si, con registros al día
6	¿Se tiene un kardex de materias primas?	X		10	7	Sí, con registros al día
7	¿Se tiene planillas de ventas diarias y saldos físicos?	X		10	7	Sí, falta coordinar
8	¿Se tiene informes de cuentas por cobrar a clientes mensualmente?	X		10	8	Gerencia recibe informes de cuentas por cobrar
9	¿Hay archivo de comprobantes contables de ingresos y egresos?	X		10	7	Revisados por Gerencia
10	¿Existen conciliaciones bancarias?	X		10	9	Validados por Gerencia
11	¿Se realizan arqueos de caja?	X		10	8	Validados por Gerencia
12	¿Se realizan inventarios físicos?	X		10	7	Mensualmente
	<b>TOTAL</b>			<b>120</b>	<b>10</b>	

**Nivel de confiabilidad = 93 / 120 = 77,5 %**

### 8.3 Evaluación de implementación de control interno: Producción

No.	Controles básicos	SI	NO	Ponde- ración	Califica- ción	OBSERVACIONES
1	¿Existen separación de actividades operativas y responsabilidades?	X		10	8	Falta contratar personal
2	¿Existe rotación de personal?	X		10	5	Muy poco
3	¿La materia prima es solicitada verbal o de manera escrita?	X		10	8	Por escrito
4	¿La materia prima es recepcionada por el encargado de almacén?	X		10	8	Si, llenando el informe de recepción
5	La entrega de materia prima a producción es documentada?	X		10	9	Mediante Vale de Salida
6	¿La producción se realiza de acuerdo a la numeración cronológica de las órdenes de producción?	X		10	7	Aún falta coordinación
7	¿Se coordina la producción con gerencia y ventas?	X		10	9	Existe la coordinación
8	¿La entrega de prendas a Almacén de Productos Terminados está documentada?	X		10	9	Documentada y registrada
9	¿Tiene control de productos terminados?	X		10	8	Existe, falta coordinación con revisión
10	¿Controla los desperdicios?	X		10	7	Si, aún falta coordinación
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>78</b>	

**Nivel de confiabilidad = 78/100 = 78%**

#### 8.4 Evaluación de implementación de control interno: Ventas

No.	Controles básicos	SI	NO	Ponde- ración	Califica- ción	OBSERVACIONES
1	¿Las prendas terminadas son entregadas a A.P.T. de acuerdo al número de orden de producción?	X		10	9	De acuerdo a su conclusión
2	¿Los pedidos de prendas para su producción son autorizados por Gerencia?	X		10	8	Si, firma el documento
3	¿Existe segregación de funciones entre Jefe de Ventas, encargado de almacén de productos terminados?	X		10	9	En su totalidad
4	¿El registro de ventas se realiza antes o después de realizada la transacción?	X		10	9	Se registra el momento de realizada la transacción
5	¿Las prendas terminadas, son entregadas por producción a ventas con documento?	X		10	9	Con documento respectivo
6	¿El dinero de las ventas se deposita en Banco?	X		10	9	Si, en su totalidad
7	¿Existe una planilla de ventas diarias?	X		10	7	Si, pero entrega retrasado
8	¿Los despachos a tiendas y clientes se documentan?	X		10	8	Con Nota de Remisión
9	¿Las deudas por cobrar a clientes son registradas en kardex?	X		10	7	Sí. Su registro es inmediato.
10	¿Se realizan inventarios?	X		10	8	Mensualmente.
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>83</b>	

**Nivel de confiabilidad = 83/100 = 83%**

Analizando la comparación de los cuestionarios de control interno realizado antes del diseño y después de la implementación del control interno:

NIVEL DE CONFIABILIDAD	ANTES %	DESPUES %
ADMINISTRACIÓN	11	70
CONTABILIDAD	8,33	77,5
PRODUCCIÓN	10	78
VENTAS	7	83

Demostrando objetivamente que la implementación del nuevo diseño de Control Interno por procedimientos, elevó el nivel de confiabilidad de la información financiera del 9,08% a un 77,12% promedio.

Las transacciones son registradas con base a la documentación y niveles de autorización emitidas en cada fase del ciclo productivo y de procedimientos productivos. Así mismo, la empresa realiza sus actividades cumpliendo leyes y obligaciones relacionadas con la marcha de la empresa.

B) Consecuentemente a lo descrito por el Marco Integrado de Control (Cardenas, Cardenas & Ramos, 2012), los resultados cualitativos de la implementación del sistema de control interno de Textilera “P y P” son los siguientes:

COMPONENTE	ANTES DE IMPLEMENTACIÓN	DESPUES DE IMPLEMENTACIÓN
Entorno social conflictivo	Incumplimiento de Ley General de Trabajo, disposiciones tributarias locales y nacionales.	Cumplimiento de leyes, reconocimiento de derechos laborales y pago de impuestos
Evaluación de riesgo	Robos de materia prima, materiales, prendas terminadas, repuestos; clausuras, juicios.	Segregación de funciones, control de ejecución transacciones documentadas, niveles de responsabilidad y firmas autorizadas.
Actividades de control	Fases del ciclo económico, sin control documentado	Fases del ciclo económico documentado.
Ejecución de transacciones	Compras, pagos ventas y cobros realizados sin control	Ciclo económico controlado con políticas y procedimientos implementados por gerencia.
Información financiera	Estados financieros elaborados sin evidencias documentadas	Estados financieros con evidencias documentadas

## 8.5 Políticas

El proceso de implementación del diseño de control interno, fijó políticas adoptadas por Gerencia utilizando el método deductivo. Lineas abajo mostramos las políticas obtenidas de las planillas de implementación del Control Interno por procedimientos:

### 8.5.1 Políticas de Compras

PROCESO	POLITICAS Y PROCEDIMIENTO
Solicitud de materia prima	Toda compra debe ser autorizada por Gerencia
Compra de materia prima	Compras sin autorización no serán pagadas
Ingreso de materia prima con factura	Las compras serán canceladas después del ingreso de la mercadería
Control de mercadería	Recepción mercaderías controlando cantidades, calidades, fechas de vencimiento (en químicos) y colores.
Contabilización	Registrar compras con factura, IR y SC
Recuento físico	Se debe realizar recuentos físicos cada fin de mes

### 8.5.2 Políticas Entrega Materia Prima y materiales a producción

PROCESO	POLITICAS Y PROCEDIMIENTO
Entrega de materia prima a producción	La salida de materia prima y materiales de almacén, será acompañada de un documento firmado por el solicitante y el que entrega.
Entrega de tela a corte	La entrega de tela a corte será pesando.
Entrega de prendas cortadas a confección	La entrega de prendas cortadas será entrega pesando y contando y pesando los recortes y desperdicios.
Entrega de prendas confeccionadas a revisión.	Las prendas confeccionadas pasan a control y revisión.
Entrega de prendas revisadas a Almacén de Productos Terminados.	Las prendas confeccionadas y revisadas son entregadas a Almacén de P.T.
Entrega de prendas a ventas	Toda prenda sale de almacén PT para venta
Recuento físico	Encargado APT recuenta físicamente las existencias y compara con saldos kardex

### 8.5.3 Políticas de Pagos

PROCESO	POLITICAS Y PROCED.
Contabilización Compras	Los comprobantes de compras no pagadas son archivados por Gerencia
Programación de pagos	Programación de pagos está a cargo de Gerencia
Elaboración de cheques	Los cheques serán elaborados a nombre de cada proveedor: persona jurídica o natural.
Registro contable pago	Los cheques serán emitidos luego de elaborar el comprobante de pago de sistema contable.
Pago a proveedores	Los proveedores recogerán cheques presentando fotocopia de carné

### 8.5.4 Políticas de Ventas

PROCESO	POLITICAS Y PROCEDIM
Salida de almacén de productos terminados	Las entregas de prendas para ventas serán realizadas previo conteo y revisión de códigos, tallas colores y documentada.
Ventas	Toda venta en fábrica o tiendas, al por menor o mayor debe ser facturada.
Ventas al contado	Los importes de las ventas en su totalidad deben ser depositados en cuenta corriente de la empresa
Ventas al crédito	Las ventas al crédito, solo al por mayor, son reconocidas bajo autorización de Gerencia.
Contabilización ventas	Dinero Ventas son depositadas en banco y contabilizadas con N.R. copia factura y boleta depósito.

### 8.5.5 Políticas de Cobranzas

PROCESO	POLITICAS
Cuentas por cobrar clientes	Controlar cada mes la antigüedad de las ventas al crédito
Cobranza a clientes	Gerencia controla las cobranzas a clientes
Realización de cobranza	Documentar la cobranza
Depósito de la cobranza realizada	Los importes cobrados por ventas al crédito serán depositados íntegramente al banco en el día
Contabilización cobranzas	Contabilizar cobranzas cronológicamente será realizada cronológicamente según fecha de recibo de cobranza

### 8.5.6 Resultados obtenidos después de la implementación del nuevo sistema de control interno

Quedó demostrado que el objetivo general de diseño e implementación de un sistema de control interno por procedimientos, **disminuyó los riesgos del patrimonio al optimizar la información financiera** basada en evidencia relevante documentada de cada fase del ciclo económico. De esa manera, aumentó considerablemente la confiabilidad en la información financiera.

Los diarios contables de transacciones se encuentran documentadas y validadas con firmas autorizadas por gerencia, por tanto, los mayores y estados financieros son altamente confiables y útiles para la toma de decisiones.

## CONCLUSIÓN

La concentración de la administración de la producción, ventas y contabilidad en la persona del Gerente, en lugar de reducir los riesgos inherentes al proceso de producción y administración, la acrecentaron al punto de que el propietario no comprendía porque después de tanto trabajo, inversión en materia prima, al final sus ingresos obtenidos por ventas no cubrían el pago de salarios y sueldos del personal y cada vez las obligaciones a corto plazo aumentaban y los ingresos reducían.

El Gerente propietario, no percibía que la falta de un control interno administrativo de arriba hacia abajo y contable de abajo hacia arriba, dejaba a la materia prima, materiales, repuestos, productos terminados desprotegidos ante los riesgos de pérdidas por robo, negligencia o no registro de transacciones. En tal sentido, uno de los objetivos del Gerente, de **implementar un sistema de control interno diseñado según sus necesidades**, fue cumplido luego de identificar procedimientos administrativos ausentes que obstaculizaban a Gerencia recuperar su ventaja competitiva, al no controlar con documentos y firmas autorizadas, la ejecución de transacciones de compras de materias primas, su ingreso a Almacén, su salida a tejido, transferencia a corte, luego a confección y finalmente a Almacén de Productos Terminados.

Así mismo, la **implementación de un sistema de control interno basado en componentes y principios establecidos por “procedimientos de control interno”**, descomponiendo las transacciones en sus diferentes fases necesarias para un efectivo control e implementando, bajo el método inductivo, de “abajo hacia arriba”, respaldando cada movimiento con documentos y firmas autorizadas, le permitió proceder a segregar funciones, controlar la ejecución de las diferentes transacciones, la registración y conteo físico permanente. De esa manera, salvaguardó los activos utilizados en la producción, obtiene información confiable y hace cumplir las leyes y reglamentos internos y externos.

Finalmente, la evaluación del impacto del sistema de control interno diseñado e implementado en Textilera “P y P”, su manual de Políticas y Procedimientos,



surgidas del mismo proceso productivo, dio como resultado una reducción de los riesgos al controlar eficientemente los procedimientos del ciclo económico y su desdoblamiento en diferentes fases. De esa manera, se establece que **el diseño y la implementación de un sistema de control interno en Textilera “P y P” optimizan la información financiera**. La cual, es resultado de la aplicación técnica de los principios de contabilidad generalmente aceptados durante el proceso productivo, y no de manera forzada, a martillazos, sino con calidad técnica. Por tanto, el recorrido de la transacción ha permitido mirar objetivamente como los datos se van transformando en información útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Algunos autores sostienen que el sistema de control interno no es inherente a la contabilidad. Es decir, que recorre por otro camino diferente, que va en busca de fraudes, estafas, sobornos, y no a la eficacia y eficiencia del proceso administrativo. Lo vivido en Textilera “P y P” y en otras empresas, sus crisis, no las estructurales, son por falta de una organización administrativa y contable basada en un sistema de control interno.

Ahora, la información es confiable porque está basada en un fuerte control interno por procedimientos, con evidencia documentada de cada fase e interrelacionada con los componentes del control interno, lo que le permite al Gerente tomar decisiones sobre el margen de ventas, liquidez (cobros – pagos), rentabilidad (ingresos – gastos), capital circulante necesario, punto de equilibrio y muchas otras técnicas necesarias para la administración de una empresa.

La evaluación realizada permite al Gerente propietario a partir de la utilización de la información financiera realizar el análisis económico (ratios de rentabilidad sobre ventas y análisis de la rentabilidad) y el análisis financiero (análisis financiero estático y análisis financiero dinámico) y un control estricto sobre la liquidez de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis. Guía para la elaboración de investigaciones*. Arequipa, Perú: Primera edición digital.
- Cámara Nacional de Industrias. (2010). *Breve historia de la industria nacional*. La Paz, Bolivia.
- Cardenas, M., Cardenas, N. & Ramos , C. (2012). *La contabilidad estratégica*. Libro digital.
- CEDLA (Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario). (2009). *Documento de trabajo* . La Paz, Bolivia.
- Colegio de Contadores de Bolivia. (2003). *Manual de procedimientos para la elaboración de estados financieros*.
- Código de Comercio. *Decreto Ley N° 14379* de 25 de Febrero de 1977
- Charles WL Hill, G. R. (2009). *La Investigación estratégica*. Méjico: McGraw-Hill.
- Ferrer , J., & Blogger, L. (s.f.). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 10 de mayo de 2021, de <https://metodologia02.blogspot.com>
- Fonseca B, R. (2004). *Auditoria interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis .
- Garcia A, E. (1993). *Economía y Contabilidad*.
- Kiziryan, M. (15 de noviembre de 2020). *Ecomipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Mantilla, S. (2018). *Auditoria del control interno*.
- Montelongo, R. (1992). *La nueva tendencia de la profesión contable: “Contabilidad estratégica”*. Bogota, Colombia: Eco Ediciones.

Normas Internacionales de Auditoria 210, 240 y 315

Palomo, M. (16 de junio de 2012). *La integración de los conceptos de gestión en la PYMES*. Obtenido de [http://eprints.uanl.mx/10325/1/32\\_la\\_integracion.pdf](http://eprints.uanl.mx/10325/1/32_la_integracion.pdf)

Ramírez, I. (2012). *Apuntes de Metodología de la Investigación. Un enfoque Crítico*. Sucre, Bolivia: Ed. Universidad Real, Mayor y Pontificia de San Francisco Javier de Chuquisaca.

Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. Mejico.

Wehrich , W., Cannice , M., & Koontz , H. (2012). *Administración, 2012*. Buenos Aires: Paidós.