

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**



## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA-AUDITORA**

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA  
EMPRESA COTEASA S.A., DEDICADA A LA  
CONFECCIÓN Y DISEÑO DE PRENDAS DE VESTIR”**

**AUTORA: HELEN MAGDALENA GÓMEZ MEDINA**

**DIRECTOR: DR. PATRICIO ORCÉS SALVADOR**

**CODIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA**

**SANGOLQUÍ, OCTUBRE DEL 2007**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Helen Magdalena Gómez Medina**

#### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA EMPRESA COTEASA S.A., DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y DISEÑO DE PRENDAS DE VESTIR", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Octubre del 2007

---

Helen Magdalena Gómez Medina

**AUTORA**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Helen Magdalena Gómez Medina autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA EMPRESA COTEASA S.A., DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y DISEÑO DE PRENDAS DE VESTIR”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Octubre del 2007

---

Helen Magdalena Gómez Medina

**AUTORA**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

## **CERTIFICADO**

**DIRECTOR: DR. PATRICIO ORCES SALVADOR**

**CODIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA**

## **CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA EMPRESA COTEASA S.A., DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y DISEÑO DE PRENDAS DE VESTIR”, realizado por Helen Magdalena Gómez Medina, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a las características del trabajo, el mismo que refleja una investigación sistemática, cuyo contenido es de relevante importancia en el quehacer de las operaciones administrativas de las organizaciones recomiendo su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Helen Magdalena Gómez Medina que lo entregue al Eco. Galo Acosta, en su calidad de Coordinador de la Carrera.

Sangolquí, Octubre del 2007

---

Dr. Patricio Orces Salvador

**DIRECTOR**

---

Dr. Eduardo Ron Silva

**CODIRECTOR**

## DEDICATORIA

El esfuerzo por obtener tan ansiado objetivo, se lo debo a quienes estuvieron a mi lado diariamente en esta etapa de mi vida, sacrificándose y proporcionándome una voz de aliento en los momentos más difíciles que se presentan en el proceso para la obtención de toda carrera.

Dedico este trabajo a mi esposo e hija quienes contribuyeron en forma incondicional a lograr mi objetivo.

Helen

# AGRADECIMIENTO

*A la vida por la oportunidad de cristalizar mis  
sueños, ya que sin ésta no tenemos nada.*

*A mis profesores, quienes con dedicación y  
paciencia me llenaron de conocimientos  
enriquecedores y me condujeron a la  
elaboración de esta tesis.*

*A la Empresa Coteasa S.A. por permitirme aplicar  
los conocimientos adquiridos en la etapa estudiantil para el  
desarrollo de este trabajo.*

*Helen*

# ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>ii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA.....	1
1.2. LA EMPRESA.....	4
1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	4
1.2.2. ORGANIGRAMAS.....	6
1.2.2.1. ESTRUCTURAL.....	6
1.2.2.2. FUNCIONAL.....	8
1.2.2.3. DE PERSONAL.....	18
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	20
2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	20

2.1.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	21
2.1.2. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	27
2.1.3. ÁREA DE FINANZAS.....	32
2.1.4. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.....	34
2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	36
2.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	36
2.2.1.1. FACTOR POLÍTICO.....	36
2.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO.....	37
2.2.1.3. FACTOR SOCIAL.....	38
2.2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO.....	38
2.2.1.5. FACTOR LEGAL.....	39
2.2.2. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES.....	40
2.2.2.1. CLIENTE.....	40
2.2.2.2. PROVEEDOR.....	41
2.2.2.3. COMPETENCIA.....	42
2.2.2.4. PRECIOS.....	42
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>44</b>
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	44
3.1. MISIÓN.....	44
3.2. VISIÓN.....	44
3.3. OBJETIVOS.....	44
3.4. POLÍTICAS.....	45

3.5. ESTRATEGIAS.....	46
3.6. PRINCIPIOS Y VALORES.....	47
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>48</b>
4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD.....	48
4.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	48
4.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.....	58
4.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	61
4.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	64
4.5. EVALUACIÓN CONTINUA.....	76
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>82</b>
5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	82
5.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	82
5.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.....	88
5.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	89
5.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	91
5.5. EVALUACIÓN CONTINUA.....	103

**CAPÍTULO VI.....108**

6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.....108

6.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....108

6.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.....112

6.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO .....113

6.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO...115

6.5. EVALUACIÓN CONTINUA.....119

**CAPÍTULO VII.....122**

7. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE VENTAS LOCALES.....122

7.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....122

7.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL .....126

7.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....127

7.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO...128

7.5. EVALUACIÓN CONTINUA.....132

**CAPÍTULO VIII.....135**

8. EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LOS PROCESOS EN LAS SIGUIENTES UNIDADES: CONTROL DE CALIDAD, DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, COMPRAS LOCALES Y VENTAS LOCALES.....135

8.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....135

8.1.1. UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD .....135

8.1.2. UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....144

8.1.3. UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.....150

8.1.4. UNIDAD DE VENTAS LOCALES.....154

8.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.....158

8.2.1. UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD .....158

8.2.2. UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO .....159

8.2.3. UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.....159

8.2.4. UNIDAD DE VENTAS LOCALES.....160

8.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....161

8.3.1. UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD .....161

8.3.2. UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....163

8.3.3. UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.....165

8.3.4. UNIDAD DE VENTAS LOCALES.....166

8.4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	167
8.4.1. UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD .....	167
8.4.2. UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	179
8.4.3. UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.....	191
8.4.4. UNIDAD DE VENTAS LOCALES.....	196
8.5. EVALUACIÓN CONTINUA.....	200
8.5.1. UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD .....	200
8.5.2. UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	205
8.5.3. UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.....	211
8.5.4. UNIDAD DE VENTAS LOCALES.....	214
<b>CAPÍTULO IX.....</b>	<b>217</b>
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	217
9.1. CONCLUSIONES.....	217
9.2. RECOMENDACIONES.....	219
BIBLIOGRAFÍA.....	221

## **PRESENTACIÓN.**

La elaboración del presente trabajo está orientado a solucionar los problemas que se presentan en el funcionamiento de los controles internos administrativos en los procesos de la Empresa Coteasa S.A., que al momento de ponerlos en práctica originan una serie de fallas y errores, a consecuencia de la manera equivocada de operación, la carencia de los mismos o de la forma como fueron elaborados.

El proyecto de tesis está enfocado particularmente a las áreas que son consideradas relevantes en el quehacer de las actividades operacionales y económicas de la Empresa.

Área de Producción.- Los procesos de producción no consideran un patrón de control de calidad existente para fabricar los productos, a consecuencia de la falta de integración de procedimientos de calidad, en cuanto a la seguridad en el proceso de producción.

Área de Talento Humano.- La carencia de procedimientos en la adquisición de personal ocasiona la contratación de personal no calificado y los requisitos para elaborar los programas de capacitación y desarrollo no son identificados adecuadamente, lo que genera el incumplimiento de los empleados con sus responsabilidades en una forma efectiva.

Área de Finanzas y Comercialización.- La inexistencia de un manual de normas y procedimientos administrativos, para orientar el trabajo de los empleados en estas áreas, da lugar a que los procedimientos sean desviados de acuerdo con lo establecido por la Gerencia de la Empresa.

## **INTRODUCCIÓN.**

El contenido de la tesis permite tener una visión en forma general sobre la actividad económica a la cual se dedica la Empresa y la forma de como la gestión administrativa dirige sus negocios. Además, del desarrollo de los procesos administrativos que se encuentran en las áreas de: Producción, Talento Humano, Finanzas y Comercialización.

A continuación se describe los capítulos que se han desarrollado:

El Capítulo Primero hace énfasis a la información general de la Empresa que comprende: su base legal y constitución, los objetivos generales, una breve reseña histórica de las diferentes etapas más trascendentales del ciclo de vida y desarrollo del negocio, así como la implementación de procesos tecnológicos y la obtención de la certificación de la ISO 9001:2000. También, se puntualiza las diferentes estructuras organizacionales que se reflejan a través de los organigramas, que ayudan a mostrar la estructura orgánica interna de la organización formal de la Empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

El Capítulo Segundo comprende un análisis situacional de la Empresa que involucra un diagnóstico interno de los procesos administrativos de las áreas: Producción, Talento Humano, Finanzas y Comercialización. Conjuntamente, se efectuó un análisis externo de las influencias macroeconómicas y microambientales con sus respectivas variables, donde se determinó la manera en que afectan estas variables al comportamiento de la Empresa.

Para el desarrollo del Capítulo Tercero se solicitó a la Gerencia, la información correspondiente al Direccionamiento Estratégico, que implica lo siguiente:

- ✓ Misión.
- ✓ Visión.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Políticas.
- ✓ Estrategias
- ✓ Principios y Valores.

En el Capítulo Cuarto se procedió al desarrollo de la Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en el Área de Producción. Primeramente, se evaluó el Control Interno Administrativo actual, luego se efectuó una Medición del Riesgo de Control; a consecuencia de esta acción se obtuvo el resultado de la Evaluación del Control Interno Administrativo de todos los controles deficientes o inexistentes; con esta información se construyó una nueva propuesta, considerando todos los aspectos necesarios para emitir las correspondientes mejoras, que se reflejó en un nuevo cuestionario que servirá para desarrollar el proceso de la Evaluación Continua, lo que permitirá reducir el Riesgo de Control en las actividades que se desarrollan en el Área de Producción, contribuyendo al mejoramiento constante de la calidad, a la disminución de los costos y a mantener volúmenes de producción óptimos.

En el Capítulo Quinto se procedió al desarrollo de la Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en el Área de Talento Humano. Primeramente, se evaluó el Control Interno Administrativo actual, luego se efectuó una Medición del Riesgo de Control; a consecuencia de esta acción se obtuvo el resultado de la Evaluación del Control Interno Administrativo; con esta información se construyó una nueva propuesta, considerando todos los aspectos necesarios para emitir las correspondientes mejoras, que se reflejó en un nuevo cuestionario que servirá para desarrollar el proceso de la Evaluación Continua, lo que permitirá posteriormente el desarrollo de una administración eficiente del personal, repercutiendo de manera positiva en el desempeño organizacional.

En el Capítulo Sexto se procedió al desarrollo de la Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en el Área de Finanzas. Primeramente, se evaluó el Control Interno Administrativo actual, luego se efectuó una Medición del Riesgo de Control; a consecuencia de esta acción se obtuvo el resultado de la Evaluación del Control Interno Administrativo; con esta información se construyó una nueva propuesta, considerando todos los aspectos necesarios para emitir las correspondientes mejoras, que se reflejó en un nuevo cuestionario que servirá para desarrollar el proceso de la Evaluación Continua, permitiendo el cumplimiento efectivo de los procesos administrativos por parte del personal en esta área, lo que hace posible la generación de información confiable y oportuna, que incide en la toma de decisiones acertadas.

En el Capítulo Séptimo se procedió al desarrollo de la Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en el Área de Comercialización. Primeramente, se evaluó el Control Interno Administrativo actual, luego se efectuó una Medición del Riesgo de Control; a consecuencia de esta acción se obtuvo el resultado de la Evaluación del Control Interno Administrativo; con esta información se construyó una nueva propuesta, considerando todos los aspectos necesarios para emitir las correspondientes mejoras, que se reflejó en un nuevo cuestionario que servirá para desarrollar el proceso de la Evaluación Continua, contribuyendo al logro de los objetivos mercantiles, así como también a una comunicación e información efectiva.

El Capítulo Octavo hace referencia a la demostración de un ejercicio práctico, donde se pudo comprobar la efectividad de los controles internos implementados a consecuencia de la medición del Riesgo de Control, lo cual se efectuó una vez culminado las actividades de las evaluaciones y la implementación de los controles internos en las áreas de Producción, Talento Humano, Finanzas y Comercialización.

En el Capítulo Noveno se formularon las respectivas conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos en la Evaluación del Sistema de Control Interno. Además, se pudo proporcionar lineamientos en los procesos que no funcionan en forma efectiva, así como también sugerir la implementación de los controles internos inexistentes en las áreas en mención.

# CAPÍTULO I

## 1. ASPECTOS GENERALES.

### 1.1. ANTECEDENTES.

#### 1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA.

Básicamente fue fundada con el nombre de “ACTUAL IMPRESIONES CREATIVAS CIA. LTDA” y en el documento de escritura expresa que la Empresa se dedicaba a la confección y diseño de ropa casual.

A continuación se presenta el cuadro distributivo de los socios que constituyeron la Empresa:

<b>NOMBRES DE LOS SOCIOS</b>	<b>CAPITAL PAGADO US\$</b>	<b>VALOR DE CADA CERTIFICADO DE APORTACIÓN US\$</b>	<b>CANTIDAD DE APORTACIONES</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>
Sr. José Chedia	20,00	0,40	50	25,00%
Sr. Patricio Cedeño	20,00	0,40	50	25,00%
Sr. Carlos Barragán	20,00	0,40	50	25,00%
Sr. Francisco Toledo	20,00	0,40	50	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>80,00</b>		<b>200</b>	<b>100,00%</b>

FECHA DE CONSTITUCIÓN: 20 de mayo de 1980.

CAPITAL: 2.000.000,00 sucres (US\$ 80,00 Tipo de cambio S/. 25.000,00 por US\$ 1,00).

NOTARÍA: Vigésimo Quinto, el 22 de noviembre de 1981 con el Dr. Carlos Cadena.

CÓDIGO DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS: 802-1981

REGISTRO MERCANTIL: 28 de noviembre de 1981.

Posteriormente, mediante Junta General Extraordinaria de Socios, el 11 de junio del 2004, consta que por unanimidad se aprobó la sesión de la totalidad de las participaciones sociales que tenían los socios: José Chedia, Carlos Barragán y Francisco Toledo a favor de 22 empleados de la Empresa.

Por tal razón la Empresa adquiere la forma legal de Sociedad Anónima convirtiéndose en COTEASA S.A. quedando la distribución y porcentaje de acciones de la siguiente manera:

<b>NOMBRES DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>CAPITAL PAGADO US\$</b>	<b>VALOR NOMINAL DE CADA ACCIÓN US\$</b>	<b>NÚMERO DE ACCIONES</b>	<b>PORCENTAJE DE ACCIONES</b>
Sr. Patricio Cedeño	30.000,00	2,00	15.000	30,00%
Sra. Silvia Larrea	25.000,00	2,00	12.500	25,00%
Sr. Lizardo Macias	15.000,00	2,00	7.500	15,00%
Sra. Ana Morocho	10.000,00	2,00	5.000	10,00%
Sr. Geovany Trujillo	6.000,00	2,00	3.000	6,00%
Sr. Fabián Vega	6.000,00	2,00	3.000	6,00%
Sra. Laura Morales	5.000,00	2,00	2.500	5,00%
Sr. David Minga	3.000,00	2,00	1.500	3,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100.000,00</b>		<b>50.000</b>	<b>100,00%</b>

FECHA DE CAMBIO DE SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA A SOCIEDAD ANÓNIMA Y DE AUMENTO DE CAPITAL: 14 de julio del 2004.

CAPITAL: US\$ 100.000,00 dólares.

NOTARÍA SEGUNDA: FECHA DE OTORGAMIENTO DE LA ESCRITURA DE AUMENTO DE CAPITAL: 12 de agosto del 2005 con el Dr. Patricio Martínez.

CÓDIGO DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS: 120-2005.

REGISTRO MERCANTIL: 28 de septiembre del 2005.

### **1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente, mediante el cumplimiento de los requisitos relacionados con el producto.
- ✓ Implementar políticas que fomenten el sentido de pertenencia institucional de su recurso humano, con base en la motivación, la remuneración y el bienestar familiar.
- ✓ Diferenciarse de las compañías competitivas, mediante el manejo de las variables como calidad de los productos y del servicio y el diseño y la presentación de los productos.
- ✓ Incrementar los márgenes de utilidad, la movilización de los recursos y el rendimiento de la inversión, mediante un control de costos adecuados.
- ✓ Incrementar la participación en el mercado mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.
- ✓ Establecer mecanismos que auspicien la construcción de una empresa dinámica, pujante y creciente en sus operaciones comerciales.
- ✓ Acentuar el grado de la capacidad instalada, para lograr menores costos fijos unitarios y mayores márgenes de contribución.

## **1.2. LA EMPRESA.**

### **1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA.**

El 20 de Mayo de 1980 fue fundada en Quito con el nombre de “ACTUAL IMPRESIONES CREATIVAS CÍA LTDA” conformada por cuatro socios: José Xavier Chedia, Patricio Cedeño, Carlos Barragán y Francisco Toledo. La ubicación de esta empresa en ese entonces era en la Calle Los Naranjos No 650 y Av. de los Granados, Quito- Ecuador.

Dicha Empresa permaneció en el mercado por 22 años y estuvo paralizada por un año a consecuencia de múltiples factores como: la crisis política y económica por la cual estaba atravesando nuestro país en esa época, la mala administración de los altos directivos, la carencia de capital de trabajo, la falta de liquidez que generaba el incumplimiento de pago de algunos proveedores y a los empleados que tenían muchos años de haber laborado en la Empresa.

Por lo indicado anteriormente, el 14 de julio del 2004 la Empresa adquiere la forma legal de Sociedad Anónima, convirtiéndose en COTEASA S.A., donde tres de los socios principales ceden la totalidad de sus participaciones sociales, patentes, marcas y activos fijos a favor de los empleados de la Empresa, a cambio del pago de sus obligaciones y con el compromiso de que asuman el pago de las deudas a los diferentes proveedores, vinculándolos como nuevos accionistas.

Los nuevos accionistas además de comulgar con la idea de atender las necesidades de los clientes internos (trabajadores) y externos (consumidores), conceden mayor importancia a la obtención de tasas de rendimiento sobre inversiones competitivas.

La dirección de la empresa está a cargo del Sr. Patricio Cedeño quien ha puesto su empeño en la reorganización administrativa y operativa.

En la actualidad COTEASA S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. Manuel Córdova Galarza Km4 y Paseo del Sol sector Pusuquí. Está constituida por una sola planta, con una infraestructura de 5.000 metros cuadrados, en la cual funcionan todas las áreas administrativas y operativas interrelacionadas de manera efectiva, para que la comunicación y la información fluya a todo lo largo y ancho de la organización.

Actualmente, los accionistas de la Empresa con el objetivo de demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente, se encuentran en el proceso para la obtención de la Certificación de Calidad ISO 9001:2000.

## **1.2.2. ORGANIGRAMAS.**

“Un organigrama es la representación gráfica de una organización con sus distintas relaciones de autoridad y funcionalidad entre las varias unidades administrativas que la conforman”.<sup>1</sup>

### **1.2.2.1. ESTRUCTURAL.**

“Un organigrama estructural representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”.<sup>2</sup>

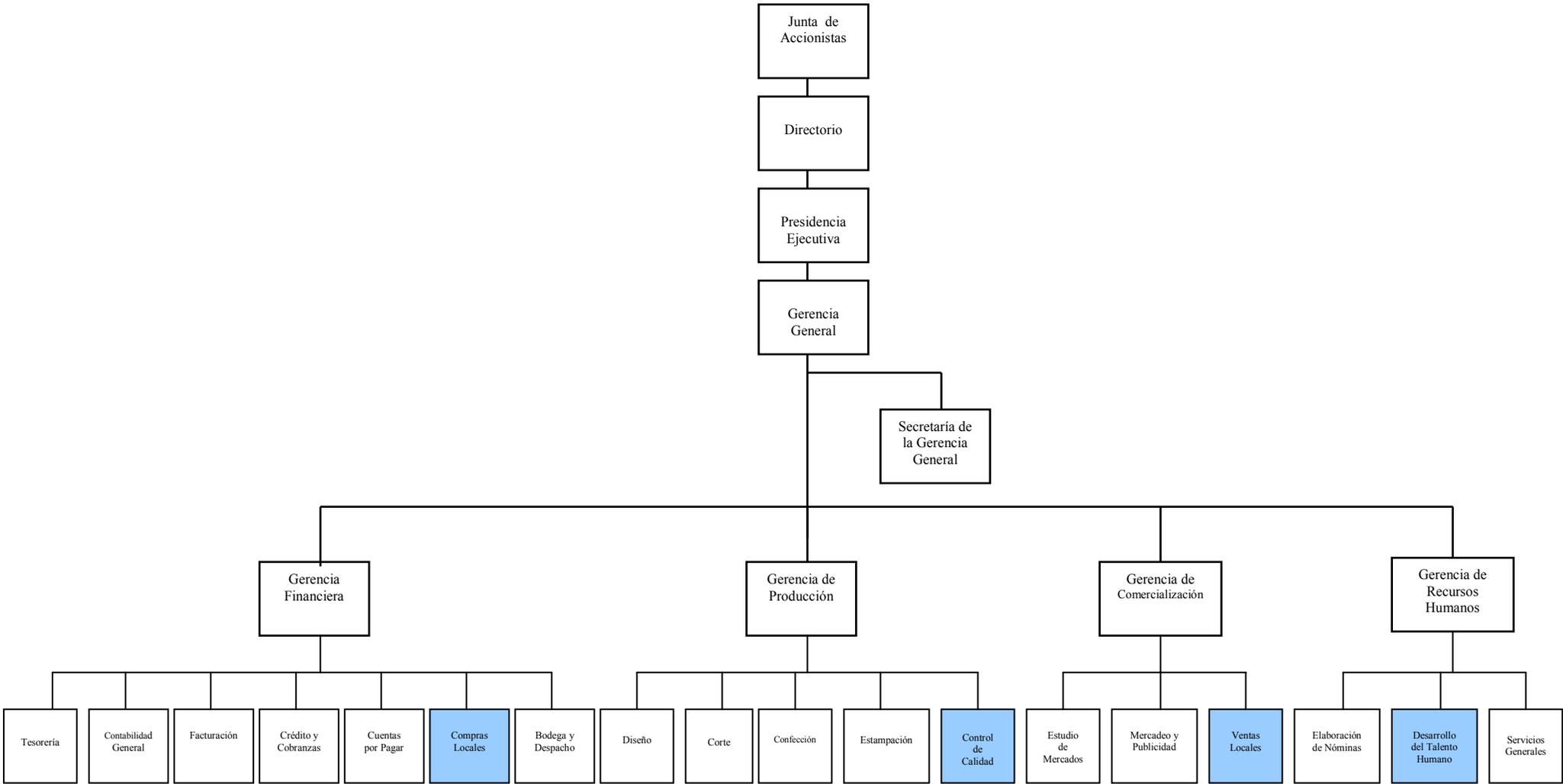
A continuación se presenta el organigrama estructural propuesto:

---

<sup>1</sup> Víctor Hugo Vásquez, Organización Aplicada, Mc Graw Hill, página No. 195.

<sup>2</sup> Víctor Hugo Vásquez, Organización Aplicada, Mc Graw Hill, página No. 219.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO COTEASA S.A.



### **1.2.2.2. FUNCIONAL.**

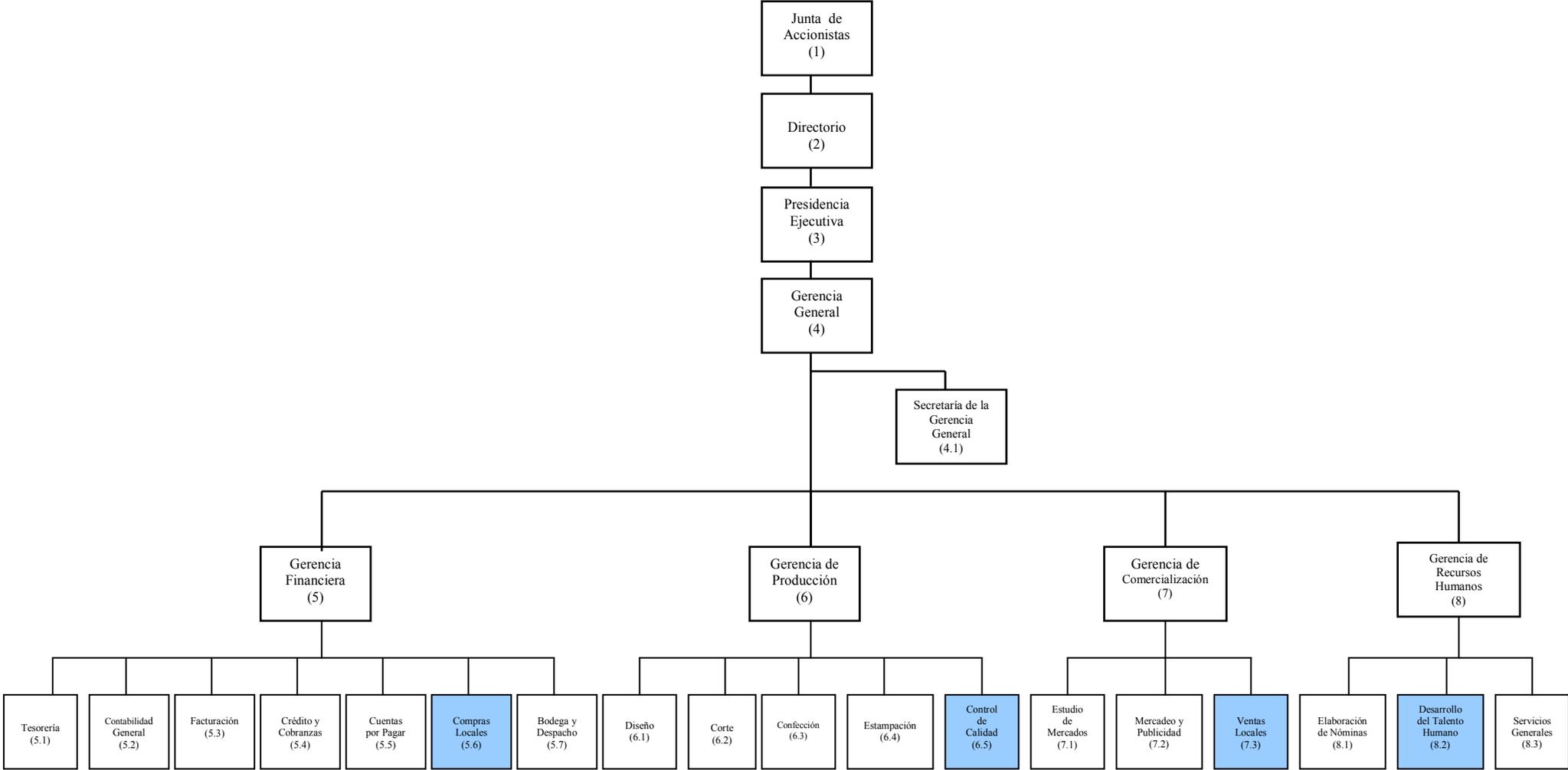
“Este organigrama, parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por lo más importante y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como lo hace”.<sup>3</sup>

Seguidamente se presenta el organigrama funcional que se propone:

---

<sup>3</sup> Víctor Hugo Vásquez, Organización Aplicada, Mc Graw Hill, página No. 220.

# ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO COTEASA S.A.



## 1. Junta General de Accionistas.

- ✓ Aprobar los balances anuales.
- ✓ Designan el destino de las utilidades anuales.
- ✓ Autorizar la contratación de asesorías externas en el caso de que se requiera.
- ✓ Aprobar los puntos a tratarse en las Asambleas.
- ✓ Conformar el Directorio de la Empresa.

## 2. Directorio.

- ✓ Nombrar al Presidente Ejecutivo y al Gerente General.
- ✓ Aprobar los presupuestos anuales.
- ✓ Aprobar las compras de activos a partir de US\$ 2.000,00.

## 3. Presidencia Ejecutiva.

- ✓ Liderar las reuniones del Directorio.
- ✓ Aprobar las políticas, estrategias y procedimientos administrativos que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones por los otros niveles.
- ✓ Mantener y conducir las relaciones públicas de la institución.
- ✓ Revisar y aprobar los proyectos de inversión.

## 4. Gerencia General.

- ✓ Interrelacionar las acciones de la Gerencia General con otras unidades de la Empresa.
- ✓ Elaborar programas y determinar objetivos a mediano y largo plazo.
- ✓ Planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la función de apoyo de las unidades.
- ✓ Tomar decisiones en relación con las actividades esenciales de las unidades administrativas para corregir las desviaciones.

#### 4.1 Secretaría de la Gerencia General.

- ✓ Asiste al Gerente General en la revisión de todos los documentos generados por las diferentes áreas administrativas de la Empresa.
- ✓ Apoya las actividades relacionadas con la recepción de documentos y servicio al cliente.
- ✓ Elabora comunicaciones internas y externas.
- ✓ Organiza la agenda del Gerente General.

#### 5. Gerencia Financiera.

- ✓ Formular el programa anual de financiamiento.
- ✓ Dirigir las labores administrativas de su área.
- ✓ Controlar los recursos, para el fortalecimiento de la liquidez empresarial.
- ✓ Notificar en forma oportuna a las entidades financieras, sobre las actividades relacionadas como el giro de cheques, firmas autorizadas número de cuentas, etc.
- ✓ Aprobar las órdenes de venta desde US\$ 2.000,00 hasta US\$ 5.000,00 sobre el límite de crédito aprobado.
- ✓ Presentar ante el Comité Gerencial, los informes financieros y su interpretación relacionados con los principales estados financieros.

#### 5.1 Tesorería.

- ✓ Receptar los ingresos de las cobranzas.
- ✓ Manejar y hacer los depósitos de las entradas de efectivo.
- ✓ Elaborar los egresos y sus respectivos cheques.
- ✓ Administrar el fondo de caja chica.
- ✓ Preparar el presupuesto de efectivo.

## 5.2 Contabilidad General.

- ✓ Elaborar los estados financieros de acuerdo con las normas establecidas por la Empresa.
- ✓ Asegurarse del adecuado registro de las operaciones.
- ✓ Emitir los estados financieros en forma mensual, hasta el quinto día de cada mes.
- ✓ Evaluar e interpretar movimientos financieros o económicos e inventarios.

## 5.3 Facturación.

- ✓ Receptar las solicitudes de emisión de facturas de venta.
- ✓ Elaborar las facturas de las ventas realizadas.
- ✓ Elaborar las notas de débito y de crédito para los clientes.
- ✓ Analizar la facturación realizada.

## 5.4 Crédito y Cobranzas.

- ✓ Registrar las cuentas por cobrar bajo diferentes condiciones de cobro, intereses o formas de financiamiento.
- ✓ Registrar las cancelaciones de los clientes parciales o totales.
- ✓ Efectuar seguimiento a los procesos de cobranzas.
- ✓ Analizar las políticas y estrategias de cobranzas.
- ✓ Emitir los estados de cuenta individuales de los clientes y la actualización de los saldos.

## 5.5 Cuentas por pagar.

- ✓ Análisis de las cuentas auxiliares con los proveedores.
- ✓ Solicitar a Tesorería se realicen los pagos a los proveedores.
- ✓ Revisar con los proveedores el correcto estado de las cuentas por pagar.

- ✓ Receptar y tramitar las notas de débito y crédito de los proveedores.

#### 5.6 Compras Locales.

- ✓ Obtener los mejores materiales al menor costo y con las mejores condiciones de entrega y financiamiento.
- ✓ Actualizar y verificar la base de datos de los proveedores calificados.
- ✓ Escoger las mejores ofertas competitivas mediante la elaboración de cuadros comparativos.
- ✓ Emitir las órdenes de compras.
- ✓ Controlar la mercancía recibida.

#### 5.7 Bodega y Despacho.

- ✓ Efectuar reportes semanales de las facturas y enviar a contabilidad por e-mail.
- ✓ Revisar las prendas a la perfección de acuerdo a las especificaciones de los clientes.
- ✓ Tarjetear cada una de las prendas (código de barras y precio).
- ✓ Doblar y clasificar de acuerdo a colores y tallas.
- ✓ Enfundar y encartonar.
- ✓ Embalar y proteger a las cajas de cualquier violación.
- ✓ Preparar manualmente un documento de despacho prenumerado, indicando los bienes despachados, acompañado de la guía de remisión y factura.
- ✓ Entregar la mercancía al cliente en los horarios establecidos, cotejando con el personal del cliente.

#### 6. Gerencia de Producción.

- ✓ Manejar y controlar todas las operaciones que se generan dentro del proceso productivo.

- ✓ Coordinar las unidades de materia prima que se requieren para producir las unidades de productos terminados.
- ✓ Ejecutar las actividades de planificación de la producción: planificación anticipada, fijación de metas, programación y despacho. Las cuales deberán estar enfocadas a colocar las cantidades de bienes que deben ser producidos de acuerdo al presupuesto de ventas que prepara el área de mercadeo.
- ✓ Efectuar un seguimiento estricto sobre las cantidades que se manejan a través de las entradas y salidas de inventarios.

#### 6.1 Diseño.

- ✓ Análisis de tendencia (concepto, colores y silueta).
- ✓ Diseñar las colecciones.
- ✓ Elaborar las películas y reproducir los bocetos.
- ✓ Coordinar las órdenes expedidas por los clientes.
- ✓ Supervisión de diseño gráfico y confección de muestras.
- ✓ Identificar los requisitos de insumos en el diseño de los prendas.

#### 6.2 Corte.

- ✓ Supervisar las escalas de patrones.
- ✓ Revisión y control de los patrones de acuerdo a las especificaciones.
- ✓ Controlar el corte y balanceo.
- ✓ Dirigir los tiempos de producción.
- ✓ Marcar los patrones.
- ✓ Pesar el corte de telas.

#### 6.3 Confección.

- ✓ Efectuar el cocido de las prendas de acuerdo a las estaciones de trabajo y funciones.

- ✓ Controlar la confección de las prendas considerando los patrones de calidad.
- ✓ Supervisar las prendas de acuerdo a las especificaciones del cliente.
- ✓ Enviar las prendas a la sección de terminados.

#### 6.4 Estampación.

- ✓ Estampar de acuerdo a los diseños seleccionados por el cliente.
- ✓ Revisar y controlar los materiales a utilizar de acuerdo con las técnicas apropiadas.
- ✓ Recuperar las matrices y el grabado de las películas.
- ✓ Fijar las matrices al calor y estampar en forma manual o en máquinas.

#### 6.5 Control de Calidad.

- ✓ Controlar y supervisar cada una de las Unidades que conforman el proceso productivo.
- ✓ Revisar y controlar las prendas de acuerdo a las especificaciones del cliente y patrones de calidad.
- ✓ Emitir informes semanalmente como medida de control.
- ✓ Efectuar reuniones periódicamente con el personal de Producción.
- ✓ Controlar las prendas de acuerdo con las especificaciones técnicas.

### 7. Gerencia de Comercialización.

- ✓ Precisar los parámetros básicos que promueven el conocimiento de las ventajas competitivas a partir de las cuales se seleccionan las políticas mercantiles sobre precios, publicidad promoción y distribución.
- ✓ Fijar políticas para el mercadeo, distribución y venta de los bienes.
- ✓ Monitorear mensualmente las ventas por productos y por tipo de clientes.
- ✓ Definir los factores que ayudan a la formulación de los presupuestos de promoción, publicidad, distribución y venta.

### 7.1 Estudio de Mercados.

- ✓ Investigar el mercado para definir el mercado objetivo.
- ✓ Identificar los competidores, examinando las fuerzas competitivas.
- ✓ Análisis de fortalezas y debilidades (FODA).
- ✓ Definir las estrategias de marketing.
- ✓ Explicar las técnicas estadísticas empleadas para efectuar los pronósticos de ventas.

### 7.2 Mercadeo y Publicidad.

- ✓ Puntualizar el portafolio de productos.
- ✓ Analizar la mezcla óptima de los productos con más demanda.
- ✓ Definir las promociones para los distribuidores: fábrica, locales comerciales e instituciones educativas.
- ✓ Realizar el diseño y difusión de campañas publicitarias.
- ✓ Definir la imagen de las marcas y diseños de los productos con el propósito de promocionarlos.

### 7.3 Ventas Locales.

- ✓ Atender los requerimientos de los clientes internos y externos.
- ✓ Efectuar las negociaciones con los clientes con el objetivo de cumplir con los presupuestos de ventas previstos.
- ✓ Realizar el seguimiento de las visitas que realizan los Representantes de Ventas.
- ✓ Explorar nuevos mercados y nuevos clientes para incrementar la participación en el mercado.

### 8. Gerencia de Recursos Humanos.

- ✓ Cumplir con las aplicaciones y reglamentaciones de la Ley al igual que con las políticas de la Empresa.

- ✓ Mantener los registros que demuestran el cumplimiento de las leyes y reglamentos.
- ✓ Mantener la información del recurso humano en forma confidencial.
- ✓ Elaborar el presupuesto anual operativo y administrativo.

#### 8.1 Elaboración de Nóminas.

- ✓ Hacer los cálculos necesarios de asignaciones y deducciones para cada empleado, al cual se realizan los pagos.
- ✓ Calcular los beneficios que deben ser pagados a los empleados por efecto de contratos o de la ley laboral, que incluye vacaciones, prestaciones sociales, bonificaciones, etc.
- ✓ Suministrar toda la información requerida por la gerencia, tales como estadísticas del personal por departamento, rotación de persona, promedios de sueldos, etc.

#### 8.2 Desarrollo del Talento Humano.

- ✓ Evaluar las necesidades de capacitación mediante un análisis de: la Empresa, tareas y personas.
- ✓ Diseñar un programa de capacitación enfocándose a los objetivos de la capacitación, deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y características de los instructores.
- ✓ Evaluar el programa de capacitación.
- ✓ Seleccionar los métodos de evaluación de desempeño.

#### 8.3 Servicios Generales.

- ✓ Coordina el apoyo logístico para las diferentes unidades de la Empresa.
- ✓ Suministra los servicios de mensajería interna y externa en la Empresa.
- ✓ Provee asistencia en lo referente al mantenimiento de máquinas y plantas; supervisa y protege la fábrica.

### **1.2.2.3 DE PERSONAL.**

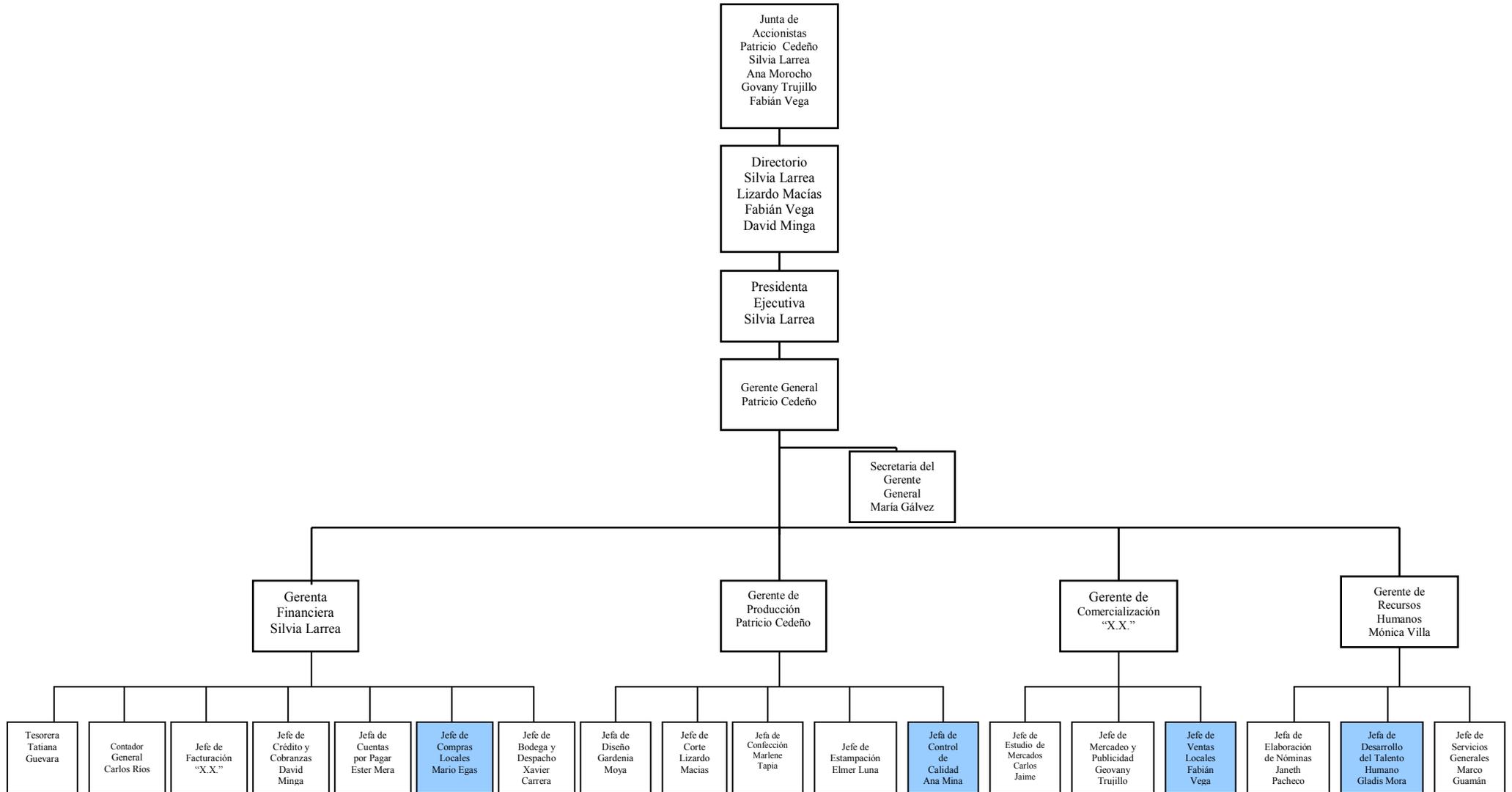
“Este organigrama constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica la denominación del puesto y el nombre del funcionario que desempeña dicho puesto”.<sup>4</sup>

A continuación se presenta el organigrama de personal propuesto:

---

<sup>4</sup> Víctor Hugo Vásquez, Organización Aplicada, Mc Graw Hill, página No. 221.

# ORGANIGRAMA DE PERSONAL PROPUESTO COTEASA S.A.



## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL.**

El análisis situacional se orienta concisamente a las Áreas de: Producción, Recursos Humanos, Finanzas y Comercialización, porque en la actualidad estas áreas son consideradas la base del planeamiento de toda organización, ya que en el nuevo panorama competitivo, se percibe a la Empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado. Por tal razón, se efectuará un diagnóstico interno, mediante el levantamiento de la información para luego proceder a la evaluación de los procesos del Control Interno Administrativo.

#### **2.1 ANÁLISIS INTERNO.**

En las Áreas antes señaladas los procesos administrativos están distribuidos por unidades, las cuales se han seleccionado, debido a la importancia, trascendencia y funcionalidad que en la actualidad se les determina en la Empresa, puesto que son precisamente estas unidades las que presentan problemas generando malos entendidos y pérdida de recursos.

En el Área de Producción tenemos la Unidad de Control de Calidad, en al Área de Recursos Humamos la Unidad de Desarrollo del Talento Humano, en el Área de Finanzas la Unidad de Compras Locales y en el Área de Comercialización la Unidad de Ventas Locales.

## 2.1.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN.

La función principal de producción es mantener la planta en funcionamiento con el objetivo de abastecer el almacén de productos terminados. Dentro del ciclo de producción de la Empresa podemos encontrar diversas unidades como: Diseño, Corte, Confección, Estampación y Control de Calidad; siendo relevante mencionar a la Unidad de Control de Calidad, la cual será utilizada para la investigación de la Propuesta e Implementación del Control Interno Administrativo, pues es una Unidad que presenta problemas de mala práctica, estando la Empresa en un proceso de certificación de la norma internacional ISO 9001:2000.

A continuación se detalla los procesos administrativos que se efectúan en la Unidad de Control de Calidad:

<b>PROCESO</b>	<b>DESARROLLO DEL PROCESO</b>
N°1. Control de Calidad en la recepción de la materia prima.	El control de calidad de la materia prima se la efectúa, mediante la calificación previa de los proveedores, lo que se hace en la Unidad de Compras Locales. La recepción de los materiales se la efectúa en forma estricta, mediante un muestreo de color y textura; el peso se coteja de acuerdo con la orden de compra. Se verifica las cantidades de los bienes y se detecta cualquier mercadería dañada o defectuosa para proceder a su devolución. Se registra todos los ingresos de la mercadería en un formulario interno por triplicado para luego enviar una copia a Bodega con los bienes recibidos.
N°2. Control de Calidad en el almacenamiento y distribución de la	Una vez enviado la mercadería a Bodega, el responsable cuenta e inspecciona y notifica a la Unidad de Contabilidad la cantidad recibida y puesta en existencia. El Bodeguero vela por la

<p>materia prima.</p>	<p>limpieza, control y orden de su lugar de trabajo, así como el buen estado y mantenimiento de las materias primas; además, la colocación y disposición de los materiales se lo hace de manera efectiva, para evitar molestias y pérdida de tiempo al momento de su distribución. La distribución de los materiales se lo efectúa mediante una solicitud prenumerada elaborada por triplicado, que la emite la Unidad que requiere los materiales; una copia conserva la Unidad que elabora la solicitud, otra para la Bodega y otra a Contabilidad para la distribución de costos.</p>
<p>N°3. Control de Calidad en la reproducción de bocetos en la Unidad de Diseño.</p>	<p>De la orden de compra emitida por el cliente, en la cual se plasma el boceto con todas las especificaciones de la prenda, se trabaja sobre los mismos en un programa de diseño llamado ilustrador, considerando todas las especificaciones y los patrones de calidad emitidos por el cliente. Luego que la diseñadora ha rediseñado el boceto, traslada toda la información en la ficha técnica, para luego enviar al cliente vía e-mail para su aprobación. Si aprueba el cliente, el Gerente de Producción se reúne con todos los Jefes de las unidades de producción para analizar el proceso de la prenda, considerando la descripción de la prenda, los materiales, la materia prima, el corte y los acabados. Una vez que se han puesto de acuerdo, se procede a elaborar la muestra física para proceder a enviarla al cliente para su aprobación. Si el cliente está satisfecho con la muestra se procede a elaborar la orden de producción.</p>

<p>N°4. Control de Calidad en la elaboración de las películas en la Unidad de Diseño.</p>	<p>Si dentro de las especificaciones solicitadas por el cliente existen prendas que requieren de estampado, la diseñadora trabaja con las referencias de los bocetos rediseñados ya aprobados por el cliente, revisando colores, ubicación del gráfico, tamaño y logotipos. Una vez que elabora las películas de los gráficos procede a chequear y analizar con los patrones de calidad emitidos por el cliente, para proceder a imprimir las películas, las cuales deberán ser nítidas. Luego se procede a enviar la solicitud de películas con las especificaciones técnicas a la Unidad de Estampación.</p>
<p>N°5. Control de Calidad en el tendido y corte de la tela.</p>	<p>Una vez recibida la orden de producción en la cual se indica el color, el número de las tallas, el peso de la tela y las observaciones del corte, el Cortador con muchos años de experiencia considera todas estas especificaciones y procede a tender la tela en la mesa de corte, la cual cumple con todas las especificaciones técnicas en nivelación, limpieza y empate. Luego, se colocan los moldes sobre la tela para calcular el rendimiento de la misma, se tiende las capas una sobre otra y se procede al corte que se lo efectúa con mucho cuidado y precisión. Una vez cortado se pesa por tallas y se registra en la orden de producción; la original es enviada a la Unidad de Confección con las prendas cortadas y clasificadas por tallas y colores.</p>
<p>N°6. Control de Calidad en la Unidad de Confección.</p>	<p>Recibido el boceto, la muestra física, la orden de producción con todas las especificaciones y las prendas cortadas ya clasificadas por la Unidad de Corte, se procede a la confección de las prendas. La</p>

	<p>Unidad de Confección esta dividida en dos estaciones de trabajo; estas estaciones de trabajo se distribuyen por tareas y en secuencia entre las operarias para evitar los cuellos de botella y los tiempos improductivos. Cada estación de trabajo se integra por diez operarias, quienes se responsabilizan por varias tareas, es decir cada vez que una obrera termina una tarea se desplaza al siguiente puesto donde se requiere ayuda para evitar tareas redundantes o innecesarias. La supervisión es meticulosa y continua en cada una de las tareas y existe una retroalimentación efectiva para promover la comunicación entre las operarias.</p>
<p>N°7. Control de Calidad en el tensado de las matrices en la Unidad de Estampación.</p>	<p>Una vez recibido la copia de la solicitud y las películas por parte de la Unidad de Diseño, se procede a colocar la malla en el marco, clavándola o pegándola en éste, para luego tensarla mediante las prensas manuales o maquinaria, considerando las medidas solicitadas y las especificaciones técnicas del proceso y del cliente.</p>
<p>N°8. Control de Calidad en el gravado de las películas en la Unidad de Estampación.</p>	<p>Para el gravado de las películas se procede a emulsionar la película para obtener la matriz para el estampado, siguiendo todas las especificaciones técnicas, las cuales se detallan a continuación: la emulsión se efectúa en un cuarto oscuro para evitar el velado de las fotografías, se consideran los tiempos dependiendo del material que se utilice por ejemplo: 6 minutos en papel poliéster, 3 minutos en acetato y 12 minutos en papel bond, previamente dando un baño de diesel en éste. En la emulsión se utiliza algunos químicos, por lo que se trabaja bajo parámetros técnicos; existe un control riguroso en la</p>

	<p>protección de quienes están directamente involucrados en estas actividades, además se toman todas las medidas de precaución para mitigar la contaminación y peligro al medio ambiente. Una vez elaborado el estampado se imprime en la prenda y se envía la muestra al cliente para su aceptación.</p>
<p>N°9. Control de Calidad de los productos en proceso.</p>	<p>El control de calidad de los productos en proceso recibe un tratamiento especial como: la materia prima que se convierte en prendas semiterminadas en la Unidad de Confección son evaluadas y registradas por la Supervisora para comprobar si se ajustan a las normas esperadas. Una vez que existe conformidad de las mismas cada responsable de las estaciones de trabajo clasifica y ordena las prendas en proceso en su lugar correspondiente.</p> <p>La mano de obra directa es controlada con las tarjetas de tiempo de trabajo, las mismas que permiten documentar las horas-hombre asignadas a cada orden de producción en las diferentes unidades del proceso productivo. Cada tarjeta de tiempo de trabajo es revisada y aprobada por el Jefe de la Unidad correspondiente y el Gerente de Producción antes de que sea ingresada al sistema de contabilidad de costos.</p>
<p>N°10. Control de Calidad de los Productos Terminados.</p>	<p>Una vez culminado el proceso productivo, los bienes terminados son ingresados a la Bodega con su respectiva orden de producción y especificaciones; la persona encargada procede a tarjetear y colocar el código de barras y precios; a su vez con una Supervisora delegada por parte del cliente revisa que las prendas estén a la perfección, de acuerdo</p>

	<p>con las especificaciones del cliente. Luego, se procede a doblar y clasificar según los colores y tallas para enfundar y colocar en un cartón listo para el despacho. Una vez que está encartonado se colocan las identificaciones en la caja y en la guía de remisión; se indica la cantidad, tallas y colores. Generalmente en la Bodega no quedan productos terminados, puesto que se trabaja bajo órdenes de producción y en caso de quedar los sobrantes se envían a los almacenes para su venta.</p>
<p>N°11. Capacitación al personal de Producción.</p>	<p>La Gerenta de Recursos Humanos en conjunto con el Gerente de Producción, planifica cursos de capacitación sobre Control de Calidad, enfatizando la responsabilidad del equipo por la calidad de su trabajo. Los temas tratados en los cursos tienen relación con las operaciones de control de calidad y su asignación a cada una de las operarias; las acciones correctivas que se aplican para solucionar los problemas de defectos en cada operación; y las instrucciones de rechazo de cualquier componente defectuoso para su inmediata devolución a la estación correspondiente para que sea reprocesado.</p>

## 2.1.2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

En la actualidad, es necesario que la Empresa logre un equilibrio entre sus recursos humanos y los recursos económicos; de esta forma la fuerza de la Empresa estará representada por sus recursos financieros y su personal, por tal razón se requiere que se desarrolle factores competitivos medulares en la Unidad de Desarrollo del Talento Humano.

A continuación se detalla los procesos administrativos que se realizan en la Unidad de Desarrollo del Talento Humano:

<b>PROCESO</b>	<b>DESARROLLO DEL PROCESO</b>
N°1. Requisición de Personal.	El responsable de la Unidad que requiere del empleado, realiza el requerimiento de personal necesario a través de una requisición de personal dirigida a la Gerenta de Recursos Humanos, quien a su vez analiza, aprueba o niega el pedido o sugiere una alternativa.
N°2. Aprobación del Requerimiento.	La Gerenta de Recursos Humanos aprueba el requerimiento si es por reemplazo de una vacante o si es creación de nuevo cargo, emite y entrega el formulario de requisición, en original y copia, al Gerente General.
N°3. Requerimiento por reemplazo de una vacante.	En el caso de reemplazo de una vacante o incremento de la planta, la descripción y perfil del puesto debe ser tomado del Manual de Funciones. Para esto se considera primeramente la consecución interna que se establece en el reglamento de selección interna, que en el caso de no encontrar candidato idóneo queda a juicio del Área de Recursos Humanos, definir la fuente de Reclutamiento pertinente y el proceso de Selección, que es similar al que se detalla posteriormente.

<p>N°4. Requerimiento por creación de nuevo cargo.</p>	<p>Cuando se trata de requerimiento por creación de cargo nuevo, el Gerente de Área que solicita debe establecer la descripción y perfil del cargo preliminar. Luego, el Gerente General analiza el pedido y aprueba o niega el incremento de personal en la Planta o creación del nuevo cargo en el formulario, el mismo que debe ser entregado en original y copia a la Gerenta de Recursos Humanos.</p>
<p>N°5. Revisión de la descripción y perfil del cargo (sólo para casos de nuevos puestos que se creen).</p>	<p>Recibido el formulario, la Jefa de Recursos Humanos concreta una reunión con el Gerente de Área para la revisión de la descripción y perfil del cargo, de tal manera que la búsqueda y el proceso de selección se haga en base al cargo actual, previniendo cualquier modificación que se hubiere producido. En el caso de creación de cargo, un preliminar de esta información se encuentra en la Requisición de Personal.</p>
<p>N°6. Reclutamiento para creación de nuevos cargos y reemplazo de vacantes.</p>	<p>Establecida la descripción y perfil del cargo para la creación de nuevos cargos y para reemplazo de vacantes, el perfil del cargo se toma del Manual de Funciones; la Gerenta de Recursos Humanos procede a aplicar el proceso de reclutamiento, entregando al responsable de Selección el original de la requisición de personal aprobada y una copia de la descripción y perfil del cargo (si aplica). Luego, el personal de Recursos Humanos revisa los candidatos potenciales dentro de la Empresa antes de considerar los candidatos externos. En el caso de la carencia de los mismos, se considera las fuentes externas, dependiendo de la necesidad de contratar personal calificado o no; se solicitan candidatos en: Institutos o Colegios Técnicos y Agencias de Colocación. Con la definición de la fuente, la Jefa y/o Asistente de Recursos Humanos, procede con la</p>

	elaboración del anuncio, tomando en cuenta el formato estándar de publicación.
N°7. Preselección de los candidatos.	Recibidos las hojas de vida de los candidatos, se procede a la preselección, en base al análisis de solicitudes y hojas de vida de los aspirantes, contraponiéndola con el perfil del puesto y las bases de la selección establecidas por la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área, el cual permite evaluar a los candidatos en los siguientes aspectos: educación, experiencia, capacitación, pruebas psicotécnicas, conocimiento y entrevistas. Quienes no cumplan con estos requerimientos son eliminados.
N°8. Selección de los candidatos.	Los elegidos son citados, a una entrevista inicial personal con la Jefa y/o Asistente de Recursos Humanos. De esta entrevista se espera la eliminación de aquellos que a primera vista no satisfacen los requisitos mínimos; los elegidos que resulten de la entrevista preliminar, llenan con su propia letra la solicitud de empleo. Luego se procede a verificar las solicitudes y si éstas son satisfactorias, se califican las carpetas de los candidatos elegidos, de acuerdo a las condiciones que presenta cada uno, en comparación con los requisitos del cargo.
N°9. Rendición de pruebas.	Las personas seleccionadas pasan a rendir las pruebas psicotécnicas y de conocimientos de acuerdo a las que correspondan al cargo seleccionado; las mismas que son coordinadas con anticipación considerando todos los recursos necesarios para efectuarlas.  Con la evaluación de la carpeta, de la entrevista y de las pruebas se preselecciona a los candidatos que serán sometidos a las entrevistas finales, para seleccionar al aspirante que ha cumplido con todos los requisitos.

<p>N°10. Contratación del personal.</p>	<p>Los candidatos seleccionados, son sometidos a una entrevista con la Gerenta de Recursos Humanos y posteriormente con el Gerente General, dando como resultado la selección del candidato para el puesto requerido. Luego se notifica la decisión a los candidatos y se prepara la oferta de trabajo considerando los aspectos legales y las disposiciones que se hayan establecido en la Empresa. El candidato firmará el contrato respectivo de trabajo a prueba por tres meses si está de acuerdo con todas las cláusulas; inmediatamente se le informará los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, fecha de iniciación de labores, salarios y documentación requerida para el contrato, lo cual quedará registrado en el registro de asistencia, para luego incorporarlo a la nómina o rol de pagos.</p>
<p>N°11. Inducción al Personal.</p>	<p>El responsable de la inducción, primeramente hace la presentación del nuevo empleado, proporciona información referente a algunos aspectos como: descripción de la capacitación; expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia; condiciones del empleo, como horarios, periodos de pago; reglas de seguridad; línea de mando y una explicación del propósito y metas estratégicas de la empresa. Luego, el personal de Recursos Humanos coordina las actividades de inducción específicas con los Jefes inmediatos para los nuevos empleados.</p>
<p>N°12. Evaluación de Desempeño.</p>	<p>En la fecha que la Gerencia General considere, la Jefa de Recursos Humanos, emite un memorando dirigido a los Jefes inmediatos, informa acerca de la iniciación del proceso de evaluación del desempeño, otorga un plazo máximo de cuatro días calendario, o del primer día laborable posterior a este lapso y explica brevemente los</p>

	<p>objetivos a cumplir con la evaluación, indicando que la guía de evaluación será el presente instructivo. Entrega los formatos de evaluación del desempeño que correspondan, al número de empleados que el Jefe Inmediato tenga bajo su responsabilidad. El Jefe Inmediato, recibe el memorando junto con los formularios y lee el respectivo instructivo, llena un formato de evaluación del desempeño, por cada empleado a su cargo, detallando en cada campo de la sección los datos del empleado.</p>
<p>N°13. Capacitación.</p>	<p>Luego de realizada la evaluación de desempeño, se realiza el análisis de competencias del personal, estableciendo las necesidades de capacitación del mismo. Para esto se agrupa las competencias similares y se establece el número de participantes por grupos de competencias. Se procede a elaborar un presupuesto de capacitación. Luego, se receptan las propuestas de capacitación. Se elabora el plan de capacitación en base a niveles de desarrollo de competencias. Se solicita la aprobación del plan a la Gerencia General. Si es aprobado se ejecuta el plan de acuerdo al presupuesto asignado y a los períodos aprobados por Gerencia General. Posteriormente, se evalúa el impacto de la capacitación y la efectividad de la capacitación. Se efectúa el seguimiento y control de la capacitación.</p>

### 2.1.3 ÁREA DE FINANZAS.

El Área de Finanzas en la Empresa tiene como objetivo el administrar y controlar los recursos económicos y financieros que soportan las actividades en todas las Unidades de la Empresa; dentro de éstas Unidades podemos encontrar la Unidad de Compras Locales, la cual surge como una necesidad de controlar todas las adquisiciones que se realizan, ya sea para el proceso de producción o para el funcionamiento de las operaciones de tipo administrativo.

Por lo anteriormente señalado, a continuación se describen los procesos administrativos que se realizan en la Unidad de Compras Locales:

<b>PROCESO</b>	<b>DESARROLLO DEL PROCESO</b>
Nº1. Recepción de la solicitud de requisición.	Para iniciar una compra, cualquier Unidad de la Empresa emite una solicitud de requisición. Esta emisión debe surgir por una necesidad específica. Una vez detectada la necesidad, la Unidad solicitante, completa una solicitud de los bienes a ser comprados y envía una copia a la Unidad de Compras Locales, con el fin de proporcionar una base para preparar el pedido de compra serialmente numerado. La solicitud debe incluir una descripción precisa del tipo y cantidad de los bienes o servicios deseados.
Nº2. Solicitud de proformas de los proveedores.	Una vez que se han recibido las propuestas, mínimo de tres proveedores, el Jefe de la Unidad de Compras, conjuntamente con la Gerenta Financiera, proceden a evaluar las propuestas obtenidas; este análisis se lo realiza desde el punto de vista de calidad del producto, precio, tiempo de entrega, facilidades de crédito y garantías.
Nº3. Generación de la Orden de Compra.	Una vez que se ha definido el proveedor, se procede a elaborar la orden de compra para enviarla al proveedor seleccionado, pero previamente a esto se obtiene la firma de autorización y aprobación por parte de la Gerenta

	Financiera.
N°4. Recepción de la mercadería.	Una vez recibida la copia de la orden de compra, el responsable de recibir las mercaderías en la Unidad de Compras Locales, verifica las cantidades de los bienes recibidos, controla las mercaderías dañadas o defectuosas, para posteriormente remitir la mercadería a la Bodega.
N°5. Remisión de la mercadería a la Bodega.	Los bienes que se reciben y que previamente se han verificado que corresponda a la orden de compras realizada y de acuerdo a la factura respectiva, se la remite a la Bodega para su respectivo ingreso físico.
N°6. Envío de la documentación a Cuentas por Pagar para su registro contable.	El responsable de la recepción da conformidad de lo recibido y envía los siguientes documentos: copia de la orden de compra, factura original del proveedor y el informe de recepción a la Unidad de Cuentas por Pagar para su registro contable en el diario auxiliar y la generación del recibo de retenciones en la fuente, haciendo la clasificación y codificación de los bienes recibidos a fin de registrarlos en la cuenta correspondiente de inventario, activo fijo, suministros o gasto por servicio.

## 2.1.4 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.

El estudio de mercado representa la base de los pronósticos mercantiles, en consecuencia la investigación de mercados conduce a definir el tipo de consumidor que atenderá la Empresa, el volumen de negocios por producto, los sistemas promocionales y los precios; en este contexto es importante mencionar las actividades emprendidas para garantizar el contacto directo, personal y permanente con los consumidores finales o distribuidores, entre las cuales destacan la atención al cliente y la entrega oportuna de los productos (venta personal directa y distribución, que incluye los servicios de intermediación) que está a cargo de la Unidad de Ventas Locales.

A continuación se detalla los procesos administrativos que se efectúan en la Unidad de Ventas Locales:

<b>PROCESO</b>	<b>DESARROLLO DEL PROCESO</b>
N°1. Visitar a los clientes para ofertar los productos.	Los diferentes vendedores establecerán las actividades respectivas para identificar las necesidades del cliente e influir en las decisiones de compra y verificar la capacidad de la Empresa para cumplir con lo acordado. Se registran los requerimientos del cliente en: solicitud de cotización para contratos y se hace el seguimiento continuo al cliente hasta lograr la venta.
N°2. Obtención de los pedidos o contratos de venta.	Los vendedores concretan la venta con la firma de un contrato, pues de esto depende la comisión que recibirán. En el contrato se especifica los precios, procedimientos de entrega, rutinas de inspección y de aceptación, método de liquidar los avances y otros detalles.
N°3. Aprobación del	Antes de procesar los pedidos de ventas para clientes nuevos, la Unidad de Crédito y Cobranzas debe

Crédito.	<p>determinar si los bienes deben ser despachados al cliente en una cuenta abierta; para esto se evalúa la solvencia económica del cliente, las referencias comerciales, las garantías que podría emitir y se verifica si consta en la Central de Riesgo. El responsable de esta Unidad reporta a la Tesorera y ésta a su vez a la Gerenta Financiera, quien de acuerdo a las políticas establecidas de crédito y a los resultados obtenidos para la obtención del crédito, se procede a concederlo. Para los clientes existentes se aplica los plazos de crédito de 30, 60 y 45 días. En ventas como colegios y otros que el vendedor considere pertinente se exige el 50% de anticipo sobre contratos.</p>
<p>Nº4. Envío de los contratos o pedidos de ventas a la Unidad de Facturación para la elaboración de las facturas de venta.</p>	<p>Una vez que el vendedor cierra un contrato de venta y se ha considerado todos los pasos anteriores, este contrato es enviado a la Unidad de Facturación para que se proceda a la elaboración de la factura de venta. Considerando los documentos de despacho, los pedidos de venta de los clientes y las notificaciones de cambios en el caso que los hubiere. También se aplica los valores y descuentos de acuerdo a la listas de precios.</p>
<p>Nº5. Servicio Post-Venta.</p>	<p>En la Unidad de Ventas Locales se llevan a cabo actividades que implican el seguimiento del cliente en relación con la garantía del producto dentro de los plazos acordados. A más de resolver cualquier inquietud que tengan los clientes en cuanto a inventarios, listado de precios, descuentos, etc.</p>

## **2.2 ANÁLISIS EXTERNO.**

El análisis externo implica la consideración de las fuerzas ambientales que nutren o restringen la capacidad competitiva y en segundo lugar la importancia de precisar las verdaderas posibilidades de la Empresa, para encarar de manera apropiada la competencia de compañías nacionales, con el fin de concretar las fortalezas, debilidades, amenazas y fortalezas en el terreno comercial. Estas fuerzas ambientales se alinean precisamente desde un marco macroeconómico y microambiental.

### **2.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.**

Las variables que afectan de manera significativa el comportamiento de la Empresa son de dos clases: las que dependen de la administración denominada controlables y las que no, denominadas no controlables; éstas últimas representan graves riesgos o amenazas para la Empresa, por tal razón merecen un análisis concienzudo de los factores más importantes que la componen:

- ✓ Factor Político.
- ✓ Factor Económico.
- ✓ Factor Social.
- ✓ Factor Tecnológico.
- ✓ Factor Legal.

#### **2.2.1.1 FACTOR POLÍTICO.**

Los factores políticos están incidiendo de manera significativa en el comportamiento interno de la Empresa, debido a los últimos acontecimientos que se han producido en el país, generando incertidumbre en la toma de decisiones. Las políticas comerciales adoptadas por el actual gobierno con respecto a ser miembro del MERCOSUR generan expectativas en el sector

manufacturero, puesto que se habla de un crecimiento sostenido en las exportaciones, a través de la firma de acuerdos de liberación, que otorgan preferencias arancelarias para el acceso de los productos a distintos mercados.

El fortalecimiento del comercio multilateral con los países de la CAN, el aprovechamiento del acuerdo de complementación con Chile (ACE 32), la Negociación CAN-Unión Europea y cualquier otro convenio comercial que se negocie con países o bloques comerciales con el Ecuador, serán los pilares para que el sector manufacturero incremente su comercio internacional.

La decisión de la no firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), como una medida para proteger nuestros productos nacionales y los acuerdos realizados por Perú y Colombia, quienes gozan de preferencias arancelarias, a más de contar con un costo de mano de obra barata, ponen a los productores locales en desventaja, puesto que pierden competitividad.

### **2.2.1.2 FACTOR ECONÓMICO.**

Es evidente que la salud de la economía de nuestro país afecta el desempeño de la Empresa. Las variables económicas adoptadas por el gobierno actual, inciden directa o indirectamente sobre la estructura de costos, por ello, deben considerarse al fijar los precios. De la misma manera, las perspectivas de las autoridades económicas en cuanto a bajar la tasa de interés y disminuir las comisiones que la banca local cobra a sus clientes ha generado expectativas positivas en el sector manufacturero, puesto que los costos financieros se abaratarían, incrementándose la inversión y el consumo y en consecuencia habría un crecimiento económico que se verá reflejado en el Producto Interno Bruto.

Además, es innegable que el dinamismo del mercado recibe la influencia del poder de compra de los consumidores, que los costos de energía controlados por las autoridades gubernamentales gravitan sobre los costos y que las

políticas económicas instauradas para emitir la libre competencia en naciones dirigidas con los preceptos propios de globalización, afectan las decisiones sobre la calidad de los productos y la naturaleza del servicio.

### **2.2.1.3 FACTOR SOCIAL.**

Los valores sociales y culturales inciden notoriamente en los comportamientos de consumo y por lo tanto son importantes al definir el camino comercial de la Empresa. Las consideraciones de tipo cultural dan pie al manejo de la promoción y la publicidad, al juzgarse conveniente estratificar el mercado según el grado de escolaridad y en tal virtud, seleccionar medios que reflejen los gustos del consumidor en cuanto a revistas, periódicos y espacios radiales.

La Empresa conciente de la importancia de cuidar y proteger nuestro planeta se une a Fundación Natura para diseñar una línea ecológica de camisetas con manifestaciones impresas que persiguen este fin, logrando llegar de esa manera a los consumidores racionales y reflexivos con productos que se identifican plenamente con ellos y a la vez establecer un medio de publicidad y mercadeo.

### **2.2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO.**

Los directivos de la Empresa tienen conciencia de que la tecnología adquiere cada día mayor importancia en las decisiones gerenciales y explica, el abismo económico que existe entre las naciones desarrolladas y las naciones en desarrollo. Por tal razón hace 4 años se implementó un sistema llamado SIGO que es un conjunto de programas administrativos, integrado en todos los sistemas del negocio, con el objetivo administrar en forma eficiente la Empresa, lo que permite gestionar de mejor manera los procesos administrativos, contables, productivos y de control, generando información precisa para tomar decisiones, en el mínimo plazo, aumentando de esta manera la competitividad de la Empresa. Además, se introdujeron implementaciones en los procesos de

comunicación, lo que permite una comunicación más fluida y oportuna entre clientes internos y externos.

En cuanto a la sustitución de maquinaria y de nuevos procesos tecnológicos, la Empresa ha evaluado los actuales procesos tecnológicos, considerando varios factores como: la limitación del gasto, la adquisición hace dos años de máquinas de coser industriales (costura recta y overlock), elasticadoras, recubridoras y equipos de confección y estampado, determinando que éstos se encuentren dentro de los parámetros permisibles, con un adecuado mantenimiento, por lo que se considera que no es necesario actualizarlos.

#### **2.2.1.5 FACTOR LEGAL.**

La Empresa está sujeta al cumplimiento de las leyes y regulaciones constituidas por su actividad económica. Las obligaciones legales que tiene la Empresa a continuación se detallan:

En Materia Tributaria la empresa está obligada a presentar su declaración y pago del IVA dentro de los plazos determinados por SRI, así como también el pago del impuesto a la renta, el cual se pagará sobre su base imponible el 25%. En este contexto es importante mencionar el pronunciamiento del Jefe de Estado en cuanto a una disminución del IVA del 12% al 10%, lo que generaría buenas expectativas para el sector manufacturero, puesto que habría más consumo, mayor inversión, ya que es un incentivo para los productores locales.

En cuanto a las Patentes Municipales la Empresa ha cumplido a cabalidad con los permisos municipales para su funcionamiento, considerando plazos y demás disposiciones que emita el Distrito Metropolitano de Quito.

En Materia Laboral la Empresa cumple a cabalidad con lo dispuesto por el Código de Trabajo y el IESS, pagando cumplidamente en los plazos acordados todos los beneficios de Ley que les corresponden a los empleados.

## **2.2.2 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES.**

### **2.2.2.1 CLIENTE.**

Los clientes principales de COTEASA S.A. a quienes se les factura en grandes volúmenes de pedidos son los distribuidores de las principales cadenas comerciales, siendo que entre éstos tenemos:

- ✓ De Praty Quito.
- ✓ Importadora El Rosado Quito.
- ✓ Sr. Carlos Yasbert Línea ecológica en Las Islas Galápagos.

Las instituciones educativas a quienes se les factura por pedidos específicos y que generalmente lo hacen en época de entrada escolar como:

- ✓ Colegio Americano.
- ✓ Colegio Presentación.
- ✓ Colegio Einsten.
- ✓ Liceo Ortega.

Las Empresas Privadas a quienes se les factura por órdenes especiales y que generalmente hacen sus pedidos al inicio del año como:

- ✓ Industrias Alex.
- ✓ Ecuasanitas S.A.
- ✓ Ensambladora de Autos (LADEC).
- ✓ Movistar.

Los consumidores finales a quienes se les comercializa el producto en forma directa a través de dos locales comerciales ubicados en el Valle de los Chillos. De acuerdo a la política de financiamiento se tienen dos tipos de clientes:

- ✓ De contado: pago inmediato al momento de la compra.
- ✓ A Crédito: se difiere el pago, puede ser de dos formas: Pago Total a 30 días factura y pago parcial en cuotas es decir a plazos: 45 y 60 días.

### **2.2.2.2 PROVEEDORES**

Existe una base de datos para seleccionar y calificar a los proveedores, con el objetivo de vincularlos en las estrategias del negocio, ya que su accionar incide en las actividades internas de la Empresa.

Existen dos tipos de proveedores:

LOS DE BIENES: Materia Prima:

- ✓ Telas: Single Jersey, Indutexma, Protela.
- ✓ Hilos: Sr. Iván Rodas (Persona Natural).
- ✓ Químicos: Alemana de Serigrafía.
- ✓ Botones: Botoperlas.

Suministros de Oficina: Oficenter Cía. Ltda.

Equipos de Oficina: Alvasum.

Maquinaria: Sermacosa S.A.

Material de Empaque: Scanpack.

LOS DE SERVICIOS:

Transporte: Sr. Patricio Cevallos.

Comunicación: Andinanet S.A.

Capacitación: Aguirre & Asociados Cía. Ltda.

Seguros: Ecuasanitas S.A.

Prestadores de servicios médicos: Fundación Vista para Todos.

### **2.2.2.3 COMPETENCIA.**

Pese a que la empresa tiene 25 años en el mercado, es poca reconocida en la industria manufactura, su participación en el mercado no es muy significativa en comparación con las grandes Empresas que forman parte de este sector.

A continuación los principales competidores que tienen mayor participación en el mercado y que compiten en base a la innovación del producto, capacidad de recursos y otras acciones como para lograr la diferenciación del producto (servicio al cliente muy extenso, campañas publicitarias y eficientes canales de distribución):

- ✓ Empresas Pinto S.A.
- ✓ Ecuacotton S.A.
- ✓ Confecciones Recreativa FIBRAN.
- ✓ Pasamanería.
- ✓ Industria Piolera Ponte Selva S.A.

A esto se suma la invasión de productos provenientes de la China y el Contrabando que han afectado al sector manufacturero en forma significativa. El total de contrabando textil es de 72 millones anuales según estudios realizados por la Cámara de Industriales de Pichincha. Mientras que la invasión de los productos chinos, considerando que nuestro mercado es reducido, ha provocado una sobreoferta de productos a bajo costo y de mala calidad que dejan sin mercado a la producción nacional.

### **2.2.2.4 PRECIOS.**

Como la Empresa ha determinado su mercado objetivo, la cual se la cataloga como demanda primaria utiliza la estrategia de liderazgo en costos, que es un conjunto de acciones integradas, diseñado para fabricar productos al costo más

bajo en relación con los competidores y con características que son aceptadas por los clientes.

Si bien es cierto que la Empresa no ocupa una importante ubicación en la participación del mercado, se ha mantenido a pesar de las adversidades que ha tenido que enfrentar.

Coteasa comercializa sus productos a clientes típicos de la industria, por lo que sus productos son estandarizados sin aditamentos. La implantación exitosa de esta estrategia requiere de un enfoque sólido en la reducción de costos, por lo que se encuentran en el proceso de la certificación de Calidad ISO 9001:2000; lo que va permitir utilizar toda la capacidad instalada de producción, un estrecho control sobre los costos y los gastos generales, así como mediante la reducción al mínimo de los costos en áreas como servicios, fuerza laboral, investigación y desarrollo.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

#### **3.1 MISIÓN.**

“Producir y comercializar nuestros productos en las principales ciudades del país, mediante estrategias que coadyuven al crecimiento sostenido de operaciones, que estimulen el desarrollo del personal, que contribuyan a satisfacer las exigencias de los consumidores y que auspicien coeficientes competitivos de rendimiento a los accionistas.”<sup>5</sup>

#### **3.2 VISIÓN**

“Ser una Empresa líder en el mercado nacional e internacional en la confección de prendas en tela de punto, satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.”<sup>6</sup>

#### **3.3 OBJETIVOS.**

##### **Producción.**

Obtener un conocimiento profundo del proceso de producción, mediante la implementación del Sistema de Control Interno Administrativo, lo que revelará los errores cotidianos que se presentan y la falla de los controles existentes, permitiendo tener elementos de juicio para poder emitir las recomendaciones de mejoramiento del caso.

##### **Talento Humano.**

Analizar la metodología y los controles establecidos en los programas de: capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y administración de

---

<sup>5</sup> Cultura Organizacional de la Empresa, página N° 4, 2005.

<sup>6</sup> Cultura Organizacional de la Empresa, página N° 5, 2005.

compensaciones, mediante la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo, lo que permitirá encontrar los problemas que afectan directamente el desempeño organizacional.

#### **Finanzas.**

Tener conocimiento sobre los objetivos, políticas, estrategias y controles, lo que permitirá plantear la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo que esté de acuerdo al direccionamiento funcional del área.

#### **Comercialización.**

Hacer una evaluación de los procedimientos y controles que se aplican en ésta área, para poder determinar si son eficaces y si éstos fueron diseñados de acuerdo con las políticas mercantiles sobre precios, publicidad, promoción y distribución.

### **3.4 POLÍTICAS.**

#### **Producción.**

- ✓ Destinar mayores recursos a la investigación para mejorar la eficiencia, incentivar la calidad de los productos, incrementar el empleo de la capacidad instalada y disminuir los costos.
- ✓ Al culminar cada año la Empresa debe disponer de inventarios de productos terminados con los cuales respaldar las ventas previstas para el primer trimestre del año siguiente.

#### **Talento Humano.**

- ✓ El programa integral de capacitación para el próximo año se lo realizará en base a una evaluación de necesidades: organización, tareas y personas.

- ✓ Control más estricto del desempeño personal.

### **Finanzas.**

- ✓ Política de Liquidez.- Mantener un saldo mínimo en la cuenta corriente considerando el nivel donde se equipara el costo y la rentabilidad.
- ✓ Compromisos de deuda.- Los compromisos vigentes al culminar este año se cancelarán en el primer trimestre del próximo año.

### **Comercialización.**

- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente mediante el mejoramiento continuo y cumplimiento de sus requerimientos.
- ✓ Desarrollar campañas de publicidad convincentes para llegar a los posibles segmentos del mercado nacional.

## **3.5 ESTRATEGIAS.**

- ✓ Crecer mediante la concentración de esfuerzos y recursos en la producción y venta.
- ✓ Realizar programas intensivos de adiestramiento al personal de ventas y crear nichos de mercados en lugares donde es factible desplazar competidores.
- ✓ Los programas de producción deben ser congruentes con las expectativas de ventas y los programas de abastecimiento compatibles con la programación de la producción.
- ✓ Promociones constantes al canal de distribución y consumidores finales.
- ✓ Mayor participación en las ferias nacionales y eventos comerciales.
- ✓ Atención personalizada al cliente, mediante el seguimiento continuo.
- ✓ Publicidad de marcas y diseños de las prendas en medios masivos de comunicación.

### **3.6 PRINCIPIOS Y VALORES.**

**Honestidad.-** Todos los actos en el comportamiento de los empleados comulgarán con la verdad y con una actitud responsable, honrada comprometida y productiva, dentro y fuera de la empresa.

**Servicio.-** Realizar los actos necesarios para que los clientes reciban el mejor producto en concordancia con sus expectativas, bajo cualquier circunstancia. Tener una actitud positiva buscando siempre un solo objetivo: calidad.

**Lealtad.-** Los empleados de COTEASA S.A. demostrarán una actitud positiva y de fidelidad a la empresa. Su comportamiento dentro y fuera de la empresa deberá ser buscando no dañar el prestigio e imagen de la misma.

**Excelencia.-** En todo lo hacemos.

**Conducta Ética y moral.-** En todo momento y en todas nuestras relaciones.

**Innovación.-** En todas las áreas de nuestro negocio como medio para alcanzar y sostener el liderazgo.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD.**

#### **4.1 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

Existen algunas metodologías utilizadas para evaluar el Control Interno Administrativo, entre las cuales se mencionan:

##### **Evaluación del Control Interno por el Método Narrativo.**

Consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se narre en forma escrita, el Control Interno del componente evaluado. Será importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

##### **Evaluación del Control Interno por el Método Gráfico.**

Se lo realiza a través de flujogramas, los cuales son la representación gráfica del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado; su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

##### **Evaluación del Control Interno por el Método COSO.**

Committee Of Sponsoring Organizations. El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes

financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

### **Evaluación del Control Interno por el Método Cuestionario.**

El método utilizado para la evaluación del Control Interno Administrativo en la Unidad de Control de Calidad es el Método del Cuestionario, el cual permite identificar las fortalezas y debilidades que se encuentran en los procesos administrativos actuales, logrando de esta manera tener conocimiento sobre si los controles han sido puestos en operación; es decir, si el control realmente existe y está en uso. Esta actividad permitirá obtener evidencia sobre la efectividad de operación de los diversos controles, la cual esta relacionada con la forma como se aplica un control, la consistencia con la cuál éste se aplica y quién aplica el control, asimismo se puede establecer en qué procesos no existen controles.

Esta metodología consiste en la formulación de preguntas sobre los controles que se aplican en cada uno de los procesos de esta Unidad, de tal manera que una respuesta afirmativa indica la calidad de los controles y una respuesta negativa generalmente indica las debilidades en los procesos de control.

La excepción.- En ciertas ocasiones una respuesta negativa determina una calificación óptima y una respuesta positiva lo contrario.

## UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Los proveedores de la materia prima son seleccionados bajo criterios técnicos?	X		3	3	
2.- ¿Existe la debida aprobación por parte de un alto directivo en la calificación de los proveedores?	X		2	2	
3.- ¿La recepción de la materia prima se la efectúa con el debido cuidado y su registro es el adecuado?	X		2	2	
4.- ¿Existe un mantenimiento, orden y control en el almacenamiento y distribución de las materias primas?	X		2	2	
5.- ¿La distribución de las materias primas se la efectúa mediante solicitudes prenumeradas?	X		2	2	
6.- ¿Existe un patrón de calidad para la reproducción de los bocetos?	X		2	2	
7.- ¿Existen especificaciones técnicas establecidas en la Empresa para la reproducción de los bocetos?	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8.- ¿El personal en la Unidad de Diseño recibe capacitación continua para estar al día en las tendencias de la moda?		X	0	3	No se han definido los cursos de capacitación para este propósito por falta de presupuesto.
9.- ¿El personal en la Unidad de Diseño es seleccionado en base a sus conocimientos técnicos y experiencia?	X		2	2	
10.- ¿Existe una retroalimentación continua con el cliente en la reproducción de los bocetos?	X		3	3	
11.- ¿Existe una comunicación eficaz en las Unidades de Producción antes de elaborar cualquier orden de producción?	X		3	3	
12.- ¿Existe un manual de políticas en el cual se refleje las guías de acción generales que tiene la Empresa?	X		2	2	
13.- ¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?		X	0	3	No existen cambios en estos temas por parte de los altos directivos.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
14.- ¿Existe un manual de normas y procedimientos en el cual se establezcan las pautas específicas a seguir en cada una de las Unidades que comprende el Área de Producción?	X		3	3	
15.- ¿Existe un patrón de calidad en la elaboración de películas cuando se requiere estampar las prendas?	X		2	2	
16.- ¿Existe un seguimiento continuo en todo el proceso de producción por parte de la Unidad de Control de Calidad?	X		3	3	
17.- ¿Los equipos y maquinarias que se utilizan en todas las Unidades del proceso productivo reciben un adecuado mantenimiento?	X		2	2	
18.- ¿Los equipos, y maquinarias utilizados en todas las Unidades del proceso productivo cumplen con todas las especificaciones técnicas para su uso?	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
19.- ¿La distribución de los equipos y maquinarias en las diferentes Unidades del proceso productivo es adecuada para realizar el trabajo de manera correcta?		X	0	3	No se planificó la distribución de la maquinaria en forma efectiva.
20.- ¿El personal que labora en el Área de Producción tiene delimitada sus funciones?	X		2	2	
21.- ¿Se hace seguimiento en el cumplimiento de las técnicas y especificaciones en el proceso de tensado de matrices?	X		2	2	
22.- ¿Los químicos y materiales utilizados en el gravado de películas en la Unidad de Estampación cumple con las especificaciones técnicas para su uso?	X		2	2	
23.- ¿Existen instructivos de protección en el manejo de los químicos y se toman medidas de precaución para mitigar la contaminación?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
24.- ¿Se hacen evaluaciones periódicas en la Unidad de Control de Calidad para determinar si los objetivos están siendo alcanzados?		X	0	3	No se han efectuado evaluaciones por falta de tiempo y porque se desconoce.
25.- ¿Los empleados cumplen con las tareas planeadas mensualmente?	X		2	2	
26.- ¿El Sistema de Información de las Unidades de: Corte, Confección, Diseño y Estampación están vinculadas de forma ágil y oportuna con la Unidad de Control de Calidad?	X		2	2	
27.- ¿Se hacen reuniones semanales en las cuales participe todo el personal del Área de Producción?	X		2	2	
28.- ¿Se hacen informes mensuales en la Unidad de Control de Calidad para la toma de acciones correctivas?		X	0	2	Esta práctica no se la tiene en la Empresa.
29.- ¿Se cumple las leyes y normas de administración en lo referente a seguridad e higiene en el trabajo?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
30.- ¿Mantienen planes o seguros para salvaguardar las maquinarias y los equipos de producción?	X		3	3	En la actualidad se tiene un contrato con Seguros Pichincha.
31.- ¿El personal operativo está entrenado para llevar a cabo varias tareas?	X		2	2	
32.- ¿Existe una comunicación eficaz entre producción y ventas?	X		2	2	
33.- ¿Se efectúan evaluaciones y pruebas previas de las prendas antes de enviar al cliente para su aprobación?	X		2	2	Se efectúan pruebas para cada prenda y así aseguran la conformidad esperada con los patrones de control de calidad.
34.- ¿La producción se la hace en cantidades apropiadas y de conformidad con los programas de producción y sus especificaciones?	X		2	2	
35.- ¿Se utiliza un patrón o modelo de documentos para comunicar las especificaciones de las prendas?	X		2	2	Si, se efectúa una ficha técnica para este propósito.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
36.- ¿Se utilizan documentos ya establecidos para preparar y comunicar los planes de producción?	X		2	2	La orden de producción se utiliza para este propósito.
37.- ¿Existen programas de operaciones para minimizar las existencias y asegurar la disponibilidad suficiente de las prendas de una forma oportuna?	X		2	2	Siempre se coordina los programas de producción con las previsiones de ventas.
38.- ¿Se hacen auditorías internas periódicas como medida de detección?		X	0	2	Por el momento no; pero hace unos meses si se realizaban.
39.- ¿Existe una Política de Calidad emitida por la Gerencia General?	X		3	3	
40.- ¿Se hacen evaluaciones periódicas del cumplimiento de las Normas ISO en la Unidad de Control de Calidad?		X	0	2	Esta prácticas se efectuaban hace algunos meses; pero ahora no, ya que el proceso de certificación se encuentra paralizado.
41.- ¿Existe una actitud positiva de la Gerencia de Producción con respecto a las libertades y responsabilidades de las operarias para desarrollar sus tareas?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
42.- ¿La Gerencia General crea una conciencia de compromiso en todos los niveles de la Empresa en la gestión de la calidad?	X		3	3	
43.- ¿Existe una coordinación de gestión de calidad para la obtención de la Certificación de las Normas ISO?		X	0	2	Existía una coordinación de gestión hace algunos meses; pero ahora ya no.
<b>TOTAL</b>			<b>80</b>	<b>100</b>	

RANGOS PARA CALIFICACIÓN DE RESULTADOS							
REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
0	60	61	80	81	90	91	100
<b>80</b>							

### COMENTARIO.

Según la puntuación obtenida de 80, los Controles Internos Administrativos que se mantienen en la Unidad de Control de Calidad, se encuentran dentro de un rango aceptable (bueno), debiendo realizar ajustes en los controles pertinentes, con el objetivo de eliminar las fallas evidentes en forma ágil, logrando el mejoramiento de los procesos del control administrativo, lo que generará un desempeño efectivo de esta Unidad, mediante el logro de una mayor eficiencia en las operaciones.

## 4.2 MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.

La medición del Riesgo de Control permite establecer e identificar el nivel del riesgo de control que puede incidir en el logro de los objetivos generales de la Empresa, permitiendo obtener una visión general de las posibles falencias e ineficiencias en los controles existentes al momento de ejecutarlos.

Una vez realizada la evaluación de los procesos de los Controles Internos Administrativos en la Unidad de Control de Calidad, mediante la aplicación de los cuestionarios podemos identificar los diferentes riesgos del Control Interno que a continuación se mencionan:

**Riesgo Inherente.-** El riesgo inherente es la posibilidad de un error material en una afirmación antes de evaluar el control interno de la Empresa.

Los factores que afectan el riesgo inherente se relacionan con la naturaleza del negocio del cliente y su industria, el tipo de operaciones que se realiza y el riesgo propio de esas operaciones y la naturaleza de sus productos.

Las características siguientes son síntomas del riesgo inherente: rentabilidad, resultados de operación, problemas de permanencia en el mercado y alta rotación.

Un síntoma del riesgo inherente en la Empresa implica el problema de no ocupar un lugar significativo en el mercado a consecuencia de la limitación de sus recursos económicos, frente a las empresas grandes y a factores externos como el contrabando y el ingreso de productos de origen chino.

**Riesgo de Control.-** El riesgo de control es el riesgo de que los procesos del control interno estén incapacitados para detectar o evitar errores significativos en forma oportuna.

La tarea de evaluación del riesgo de control administrativo para el análisis de nuestro caso, está íntimamente relacionada con el análisis de los procesos, para lo cual se identifican los controles existentes, lo que permite determinar si éstos están diseñados y han sido puestos en operación para funcionar en forma efectiva, mediante la utilización de los procedimientos y técnicas de control como: indagación, inspección y observación. La obtención del riesgo de control se lo determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTAJE ÓPTIMO} - \text{PUNTAJE OBTENIDO} = \text{RIESGO DE CONTROL}$$

$$100\% - 80\% = 20\%$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 20\%$$

Conforme al cálculo efectuado tenemos un Riesgo de Control del 20%, porcentaje que fue determinado en base al número de preguntas que se efectuaron y de acuerdo al valor que se asignó a cada una de ellas. El valor asignado a cada pregunta depende del riesgo al cual esté expuesto el control y su incidencia en la eficiencia de las operaciones administrativas, de tal manera que una respuesta negativa resulta ser desfavorable y una respuesta positiva será favorable.

El Riesgo de Control obtenido (20%) en la Unidad de Control de Calidad, se debe específicamente a que en el proceso de capacitación al personal de producción, no se consideró a la Unidad de Diseño para este propósito, aduciendo la carencia de recursos económicos, puesto que los temas de capacitación para esta Unidad serían diferentes; también es importante mencionar que no existen evaluaciones periódicas en las que se pueda determinar si se están logrando los objetivos planteados, generando incertidumbre en la toma de decisiones y en las operaciones de la Empresa. A esto se suma las políticas y procedimientos emitidos por la Alta Gerencia, las cuales son rígidas e inamovibles; la errada distribución de los equipos y

máquinas en la Unidad de Confección entorpece las actividades cotidianas causando pérdida de tiempo y malestar entre las operarias.

Además, debe aclararse que la paralización del proceso de certificación para la obtención de las normas ISO ha incidido en lo indicado, por no haber previsto los recursos: económicos, humanos, tiempo y materiales.

**Riesgo de Detección.-** El riesgo de detección es la posibilidad de que los procedimientos utilizados por los auditores conduzcan a concluir que no existe un error material cuando de hecho ese error si existe. La determinación del riesgo de detección se limita mediante la realización de pruebas sustantivas.

La determinación del riesgo de detección puede estar relacionado con la ineficacia de un procedimiento de auditoría aplicado, como las indagaciones al personal de la Empresa, quienes aseguran cumplir con los procesos de los controles administrativos de esta Unidad, cuando en realidad no lo hacen.

**Riesgo de Auditoría.-** Es el resultado de la combinación de los riesgos inherente, control y detección, que determina si es o no materialmente evidente en la auditoría, a efectos de la opinión que se realice en cuanto a si existirían o no salvedades.

Mientras se reúne evidencia para evaluar el riesgo inherente y el riesgo de control, reúnen evidencia para limitar el riesgo de detección al nivel apropiado. La determinación del riesgo de auditoría permite identificar el error material, así como la evasión de los controles internos del cliente y los procedimientos de los auditores.

El riesgo de auditoría incluye la siguiente fórmula que permite ilustrar las relaciones entre el riesgo inherente, el riesgo de control y el riesgo de detección:

$$\mathbf{RA\% = RI\% \times RC\% \times RD\%}$$

### **4.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

**8.- ¿El personal en la Unidad de Diseño recibe capacitación continua para estar al día en las tendencias de la moda?**

El Gerente de Producción en conjunto con la Gerenta de Recursos Humanos determinan la prioridad de brindar capacitación al personal de producción, ya que éste está involucrado directamente con el proceso productivo y dado de que la capacitación que requiere la Unidad de Diseño es de otra índole, generaría costos adicionales que no están considerados en los presupuestos para este año, lo que ha limitado la actualización en esta Unidad.

**13.- ¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?**

Los altos directivos de la Empresa manifiestan que las políticas y procedimientos están bien definidos que se ha considerado la estructura, cultura e institucionalidad de la misma, por lo que no es necesario hacer modificaciones o cambios, ya que esto ocasionaría pérdidas de tiempo, malestar y atrasos en la producción.

**19.- ¿La distribución de los equipos y maquinarias en las diferentes unidades del proceso productivo es adecuada para realizar el trabajo de manera correcta?**

La Empresa está formada por una sola planta con una infraestructura de 5.000 metros cuadrados, en la cual funcionan las áreas administrativas y operativas en forma efectiva, no obstante la equivocada distribución de los equipos y la maquinaria en la Unidad de Confección ha generado la reducción del espacio, pérdida de tiempo y consecuentemente malestar entre las operarias.

**24.- ¿Se hacen evaluaciones periódicas en la Unidad de Control de Calidad en las que se pueda determinar si los objetivos están siendo alcanzados?**

No se han efectuado evaluaciones periódicas por falta de tiempo y porque se carece de conocimientos para realizarlas.

**28.- ¿Se hacen informes mensuales en la Unidad de Control de Calidad para la toma de acciones correctivas?**

Informes mensuales no se efectúan, ya que el responsable de esta Unidad no tiene conocimientos de cómo se elabora un informe, pero si lleva semanalmente un registro de eventos de todos los problemas que se han suscitado para posteriormente corregirlos con el Gerente de Producción.

**38.- ¿Se hacen auditorías internas periódicas como medida de detección?**

Anteriormente se efectuaban, pero en la actualidad ya no se hacen, por la carencia de los recursos económicos y la limitación del tiempo para realizar estas prácticas, lo que contribuyó a que se paralice el proceso de la obtención de la certificación de las Normas ISO.

**40.- ¿Se hacen evaluaciones periódicas del cumplimiento de las normas ISO en la Unidad de Control de Calidad?**

El Gerente General manifiesta que estas prácticas se efectuaban hace algunos meses, pero en la actualidad no, porque el proceso de certificación se encuentra paralizado y será retomado cuando se tenga todas las condiciones para realizarlo.

**43.- ¿Existe una coordinación de gestión de Calidad para la obtención de la certificación de las Normas ISO?**

Hace algunos meses existía una coordinación de gestión para la obtención de la certificación de las Normas ISO, lo cual estaba asesorado por la Certificadora de Sistemas de Gestión de la Calidad, pero en la actualidad por falta de recursos económicos y disponibilidad de tiempo el proceso se ha paralizado.

#### 4.4 IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

<b>PROCESO N° 1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en la recepción de la materia prima.	El control de calidad de la materia prima se la efectúa, mediante la calificación previa de los proveedores, lo que se hace en la Unidad de Compras Locales. La recepción de los materiales se la efectúa en forma estricta, mediante un muestreo de color y textura; el peso se coteja de acuerdo con la orden de compra. Se verifica las cantidades de los bienes y se detecta cualquier mercadería dañada o defectuosa para proceder a su devolución. Se registra todos los ingresos de la mercadería en un formulario interno por triplicado para luego enviar una copia a Bodega con los bienes recibidos.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de las propuestas ganadoras.	Revisar que las propuestas ganadoras cumplan con las especificaciones técnicas como calidad, precio, tiempo de entrega y garantías.
<b>Control N°2</b> Verificación de firmas autorizadas.	Verificar que en la orden de compra consten las firmas autorizadas respectivas del Jefe de Compras Locales y de la Gerenta Financiera.
<b>Control N°3</b> Revisión de las cantidades recibidas y detección de mercadería defectuosa.	Revisar que en el documento emitido por el responsable de la recepción, se especifique las cantidades recibidas, descripción y peso cotejados con la orden de compra, así como también cualquier eventualidad en cuanto a mercadería defectuosa.
<b>Control N°4</b> Verificación de los registros de ingreso de la mercadería.	Verificar que los formularios establecidos para los registros de ingreso de mercadería cumplan con todas las características necesarias para este proceso.

<b>PROCESO N°2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en el almacenamiento y distribución de materia prima.	Una vez enviado la mercadería a Bodega, el responsable cuenta, inspecciona y notifica a la Unidad de Contabilidad la cantidad recibida y puesta en existencia. El Bodeguero vela por la limpieza, control y orden de su lugar de trabajo, así como el buen estado y mantenimiento de las materias primas; además, la colocación y disposición de los materiales se lo hace de manera efectiva, para evitar molestias y pérdida de tiempo al momento de su distribución. La distribución de los materiales se lo efectúa mediante una solicitud prenumerada elaborada por triplicado, que la emite la Unidad que requiere los materiales; una copia conserva la Unidad que elabora la solicitud, otra para la Bodega y otra a Contabilidad para la distribución de costos.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión del Manual de Procedimientos.	Revisar que se de fiel cumplimiento al Manual de Procedimientos para el almacenamiento y distribución de la materia prima.
<b>Control N°2</b> Verificación de la existencia de formularios.	Comprobar la existencia de formularios que registren los detalles importantes para poder procesar la información.
<b>Control N°3</b> Revisión de la limitación de funciones.	Revisar el Manual de Funciones del personal a cargo y evidenciar si éste tiene conocimiento de sus responsabilidades y obligaciones.
<b>Control N°4</b> Verificación de la competencia del personal.	Verificar los procedimientos que tiene la Empresa para contratar, supervisar y entrenar al personal, con el objetivo de que éste se encuentre suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo.

<b>PROCESO N°3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en la reproducción de bocetos en la Unidad de Diseño.	De la orden de compra emitida por el cliente, en la cual se plasma el boceto con todas las especificaciones de la prenda, se trabaja sobre los mismos en un programa de diseño llamado ilustrador, considerando todas las especificaciones y los patrones de calidad emitidos por el cliente. Luego que la diseñadora ha rediseñado el boceto, traslada toda la información en la ficha técnica, para luego enviar al cliente vía e-mail para su aprobación. Si aprueba el cliente, el Gerente de Producción se reúne con todos los Jefes de las Unidades de Producción para analizar el proceso de la prenda, considerando la descripción de la prenda, los materiales, la materia prima, el corte y los acabados. Una vez que se han puesto de acuerdo, se procede a elaborar la muestra física para proceder a enviarla al cliente para su aprobación. Si el cliente está satisfecho con la muestra se procede a elaborar la orden de producción.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de los patrones de calidad emitidos por la Empresa.	Revisar la existencia de los patrones de calidad emitidos por la Empresa, y si éstos son aplicados en el proceso productivo.
<b>Control N°2</b> Verificación del software de la Unidad de Diseño.	Verificar que el personal de la Unidad de Diseño determine si el software utilizado para este propósito opera en forma ágil y oportuna.
<b>Control N°3</b> Verificación del Manual de Procedimientos.	Verificar la observancia del Manual de Procedimientos para determinar el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en esta Unidad y si son consistentes.

<b>Control N°4</b> Verificación de registros que determinen la retroalimentación con el cliente.	Verificar que los registros determinen la retroalimentación con el cliente y la satisfacción de la calidad de las prendas, así como el servicio.
<b>Control N°5</b> Revisión de las órdenes de producción.	Revisar que en las órdenes de producción se consideren todas las especificaciones y patrones de calidad emitidos por el cliente, a más de los estándares de calidad emitidos por las Normas ISO.
<b>Control N° 6</b> Revisión y aprobación de firmas de autorización.	Revisar que las órdenes de producción estén con las debidas firmas de autorización, como las del Gerente de Producción y del cliente.

<b>PROCESO N°4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en la elaboración de películas en la Unidad de Diseño.	Si dentro de las especificaciones solicitadas por el cliente existen prendas que requieren de estampado, la diseñadora trabaja con las referencias de los bocetos rediseñados ya aprobados por el cliente, revisando colores, ubicación del gráfico, tamaño y logotipos. Una vez que elabora las películas de los gráficos procede a chequear y analizar con los patrones de calidad emitidos por el cliente, para proceder a imprimir las películas, las cuales deberán ser nítidas. Luego se procede a enviar la solicitud de películas con las especificaciones técnicas a la Unidad de Estampación
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Revisión de los pedidos de venta.	Revisar los pedidos de venta, con el objeto de que se hayan considerado las especificaciones solicitadas por el cliente en las prendas que requieren de estampado.
<b>Control N°2</b>	Revisar que las referencias de los bocetos estén ya

Revisión y análisis de las referencias de los bocetos.	aprobadas por el cliente y cotejados los mismos con los originales. Analizar que las películas elaboradas estén nítidas y chequeadas con los patrones de calidad emitidos por el cliente.
<b>Control N°3</b> Revisión de las solicitudes de películas.	Revisar que las solicitudes de películas enviadas por la Unidad de Diseño a la de Estampación, se encuentre toda la información pertinente, así como las especificaciones técnicas, para proceder al estampado de la prenda.

<b>PROCESO N°5</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en el tendido y corte de la tela.	Una vez recibida la orden de producción en la cual se indica el color, el número de las tallas, el peso de la tela y las observaciones del corte, el Cortador con muchos años de experiencia considera todas las especificaciones de la orden de producción, el peso de la tela y las observaciones del corte, se procede a tender la tela en la mesa de corte la cual cumple con todas las especificaciones técnicas en nivelación, limpieza y empate. Luego se colocan los moldes sobre la tela para calcular el rendimiento de la misma, se tiende las capas una sobre otra y se procede al corte que se lo efectúa con mucho cuidado y precisión. Una vez cortado se pesa por tallas y se registra en la orden de producción, la original es enviada a la Unidad de Confección con las prendas cortadas y clasificadas por tallas y colores.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Verificación del mantenimiento de la maquinaria, muebles y	Verificar los registros de los mantenimientos realizados en la maquinaria, muebles y equipos que se utilizan en el corte de la tela.

equipos.	
<b>Control N° 2</b> Verificación del cumplimiento técnico de la maquinaria y muebles para su uso.	Verificar que la maquinaria y muebles reúnen las condiciones técnicas para realizar en forma efectiva el corte de las telas.
<b>Control N°3</b> Verificación de registros de las especificaciones del corte y peso de la tela.	Verificar en la orden de producción el registro de toda la información pertinente con respecto al corte de la tela como: rendimiento, peso, cantidad de tallas, numero de tallas y sobrantes en el caso que se de.
<b>Control N°4</b> Revisión de la calidad del corte de la tela.	Revisar los registros de control de calidad en la Unidad de Corte, con el fin de que se hayan considerado los patrones de calidad emitidos por el cliente y los estándares de calidad de las Normas ISO.

<b>PROCESO N°6</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en la Unidad de Confección.	Recibido el boceto, la muestra física, la orden de producción con todas las especificaciones y las prendas cortadas ya clasificadas por la Unidad de Corte, se procede a la confección de las prendas. La Unidad de Confección está dividida en dos estaciones de trabajo; las estaciones de trabajo se distribuyen por tareas y en secuencia entre las operarias para evitar los cuellos de botella y los tiempos improductivos. Cada estación de trabajo se integra por diez operarias, quienes se responsabilizan por varias tareas, es decir cada vez que una obrera termina una tarea se desplaza al siguiente puesto donde se requiere ayuda para evitar tareas redundantes o innecesarias. La supervisión es meticulosa y continua en cada una de las tareas y existe una retroalimentación efectiva para promover

	la comunicación entre las operarias.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la distribución de las estaciones de trabajo.	Verificar que la distribución de las estaciones de trabajo se haya realizado en forma correcta para evitar cuellos de botella y tiempos improductivos.
<b>Control N°2</b> Revisión de la delimitación de responsabilidades.	Revisar la delimitación de responsabilidades, en la cual se establezca la segregación de actividades para el personal, mediante la utilización de los organigramas, disposiciones por escrito o Manual de Funciones.
<b>Control N°3</b> Revisión de los registros de supervisión en la Unidad de Confección.	Revisar los registros de supervisión en esta Unidad, para determinar si se lo realiza en forma continua en cada una de las tareas.
<b>Control N°4</b> Verificación de los canales de comunicación.	Verificar que los canales de comunicación se hayan establecido en forma efectiva, lo que permitirá recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades y actividades de control se están cumpliendo.

<b>PROCESO N°7</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en el tensado de las matrices en la Unidad de Estampación.	Una vez recibido la copia de la solicitud y las películas por parte de la Unidad de Diseño, se procede a colocar la malla en el marco, clavándola o pegándola en éste, para luego tensarla mediante las prensas manuales o maquinaria, considerando las medidas solicitadas y las especificaciones técnicas del proceso y del cliente.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Revisión de la solicitud de	Revisar que la solicitud de arte y películas emitida por la Unidad de Diseño, se establezca en forma

artes y películas.	clara los colores, tamaño, unidades y firmas pertinentes.
<b>Control N° 2</b> Verificación del Manual de Procedimiento en el tensado de las matrices.	Verificar que se de cumplimiento al Manual de Procedimientos establecido en el tensado de las matrices, lo que contribuirá al desempeño eficiente de sus actividades.

<b>PROCESO N° 8</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en el gravado de las películas en la Unidad de Estampación.	Para el gravado de las películas se procede a emulsionar la película para obtener la matriz para el estampado, siguiendo todas las especificaciones técnicas, las cuales se detallan a continuación: la emulsión se efectúa en un cuarto oscuro para evitar el velado de las fotografías, se consideran los tiempos dependiendo del material que se utilice por ejemplo: 6 minutos en papel poliéster, 3 minutos en acetato y 12 minutos en papel bond, previamente dando un baño de diesel en éste. En la emulsión se utiliza algunos químicos, por lo que se trabaja bajo parámetros técnicos; existe un control riguroso en la protección de quienes están directamente involucrados en estas actividades, además se toman todas las medidas de precaución para mitigar la contaminación y peligro al medio ambiente. Una vez elaborado el estampado se imprime en la prenda y se envía la muestra al cliente para su aceptación.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Verificación del Manual de Procedimientos.	Verificar que se de cumplimiento al Manual de Procedimientos para realizar el gravado de las películas, en el mismo que deben considerarse todas las especificaciones técnicas.
<b>Control N° 2</b>	Verificar que se de cumplimiento a lo establecido en

Verificación de los parámetros técnicos en el uso de químicos y manipulación de los mismos.	los parámetros técnicos para el uso de químicos, así como también a las medidas de precaución que debe tomar el personal para el desarrollo de sus actividades.
<b>Control N° 3</b> Revisión del tratamiento a los desechos químicos.	Revisar que se hayan efectuado las matrices de impacto al medio ambiente y el tratamiento que se efectúa a los desechos químicos, con el fin de mitigar la contaminación y peligro al medio ambiente.

<b>PROCESO N° 9</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad de los productos en proceso.	<p>El control de calidad de los productos en proceso recibe un tratamiento especial: la materia prima que se convierte en prendas semiterminadas en la Unidad de Confección son evaluadas y registradas por la Supervisora para comprobar si se ajustan a las normas esperadas. Una vez que existe conformidad de las mismas cada responsable de las estaciones de trabajo clasifica y ordena las prendas en proceso en su lugar correspondiente.</p> <p>La mano de obra directa es controlada con las tarjetas de tiempo de trabajo, que permiten documentar las horas-hombre asignadas a cada orden de producción en las diferentes unidades del proceso productivo. Cada tarjeta de tiempo de trabajo es revisada y aprobada por el Jefe de la Unidad correspondiente y el Gerente de Producción antes de que sea ingresada al Sistema de Contabilidad de Costos.</p>
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Revisión de los registros de las prendas en proceso.	Verificar que en los registros emitidos por la Supervisora se indique el cumplimiento de control de las prendas en proceso y la organización de las

	mismas.
<b>Control N° 2</b> Revisión de las tarjetas de tiempo de trabajo.	Revisar que las tarjetas de tiempo de trabajo de las diferentes Unidades, hayan sido comparadas con las cantidades asignadas en las órdenes de producción.
<b>Control N° 3</b> Verificación de firmas de autorización.	Verificar que en las tarjetas de tiempo de trabajo consten las firmas de aprobación y autorización del Jefe de la Unidad correspondiente y el Gerente de Producción, antes de que la información sea ingresada al Sistema de Contabilidad de Costos.

<b>PROCESO 10</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad de los productos terminados.	Una vez culminado el proceso productivo, los bienes terminados son ingresados a la Bodega con su respectivo pedido de venta y especificaciones; la persona encargada procede a tarjetear y colocar el código de barras y precios; a su vez con una Supervisora delegada por parte del cliente revisa que las prendas estén a la perfección, de acuerdo con las especificaciones del cliente. Luego, se procede a doblar y clasificar según los colores y tallas para enfundar y colocar en un cartón listo para el despacho. Una vez que está encartonado se coloca las identificaciones en la caja y en la guía de remisión; se indica la cantidad, tallas y colores. Generalmente en la Bodega no quedan productos terminados, puesto que se trabaja bajo órdenes de producción y en caso de existir sobrantes se envían a los almacenes para su venta.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Revisión de los registros de	Revisar que en los registros de ingresos a Bodega, se detallen todas las especificaciones que sean

ingreso los bienes terminados.	necesarias y que se coteje con los pedidos de venta de los clientes.
<b>Control N°2</b> Verificación del Control de calidad de los productos terminados.	Verificar que se de cumplimiento a los patrones de calidad de los productos terminados, con el fin de que el cliente se encuentre satisfecho con la calidad de las prendas.
<b>Control N°3</b> Revisión de las firmas de autorización en el despacho de los bienes.	Revisar que los pedidos de venta y órdenes de producción concluidas contengan las firmas de autorización de la Unidad de Crédito y del Gerente de Producción, para proceder al despacho de los bienes.

<b>PROCESO N° 11</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Capacitación al personal de producción.	La Gerenta de Recursos Humanos en conjunto con el Gerente de Producción, planifica cursos de capacitación sobre Control de Calidad, enfatizando la responsabilidad del equipo por la calidad de su trabajo. Los temas tratados en los cursos tienen relación con las operaciones de control de calidad y su asignación a cada una de las operarias; las acciones correctivas que se aplican para solucionar los problemas de defectos en cada operación; y las instrucciones de rechazo de cualquier componente defectuoso para su inmediata devolución a la estación correspondiente para que sea reprocesado.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Revisión del cumplimiento de los cursos de capacitación.	Revisar que se de cumplimiento a los cursos de capacitación, de acuerdo a lo planificado por la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente de Producción.
<b>Control N° 2</b> Determinación de	Revisar que se haya contemplado las necesidades para realizar la capacitación, considerando los

necesidades para la capacitación.	recursos económicos, tecnológicos, tiempo, humano e infraestructura.
<b>Control N°3</b> Revisión del programa de capacitación.	Revisar que en el programa de capacitación se considere los temas a tratarse: operaciones de control de calidad y su asignación a cada una de las operarias, las acciones correctivas para la solución de problemas y las instrucciones de rechazo de los componentes defectuosos.
<b>Control N° 4</b> Verificación de la participación de todo el personal de producción en la capacitación.	Verificar que en el registro de asistencia a los eventos, exista la constancia de la participación del personal operativo y los Jefes de las Unidades de Producción.
<b>Control N° 5</b> Revisión de la evaluación de los cursos de capacitación.	Revisar que se efectúe la evaluación de los cursos de capacitación, para determinar su efectividad y el impacto causado en el personal de producción.

## 4.5 EVALUACIÓN CONTINUA.

### UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Se califica periódicamente a los proveedores de la materia prima y de servicios subcontratados?				3	
2.- ¿Existen registros como medida de aprobación, para el ingreso de los materiales por los proveedores?				2	
3.- ¿Existen devoluciones por productos inconformes?				2	
4.- ¿Existe supervisión en el mantenimiento y control de las materias primas?				2	
5.- ¿Existe un control en la distribución de las materias primas?				2	
6.- ¿Se hacen evaluaciones para determinar si el personal es capacitado para realizar su trabajo?				2	
7.- ¿Se cumple las especificaciones técnicas establecidas en la reproducción de los bocetos?				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8.- ¿El manual de procedimientos es consistente con las actividades que se desarrollan en la reproducción de bocetos?				2	
9.- ¿Se da cumplimiento a los patrones de calidad emitidos por la Empresa?				3	
10.- ¿El software utilizado en la Unidad de Diseño opera en forma ágil y oportuna?				3	
11.- ¿La Unidad de Diseño lleva un registro que permita determinar la retroalimentación con el cliente?				3	
12.- ¿La Unidad de Diseño considera todas las especificaciones y patrones de calidad emitidos por el cliente?				2	
13.- ¿En las órdenes de producción constan las firmas de autorización de los funcionarios competentes?				3	
14.- ¿Se cumple con el manual de normas y procedimientos, que guían las actividades en el Área de Producción?				2	
15.- ¿Se da cumplimiento al patrón de calidad en la elaboración de películas cuando se requiere estampar las prendas?				2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
16.- ¿Existen registros que demuestren que se efectúa el mantenimiento a las maquinarias y equipos en Producción?				3	
17.- ¿Los equipos, y maquinarias utilizados en todas las Unidades del proceso productivo reúnen las condiciones técnicas para efectuar el trabajo en forma efectiva?				3	
18.- ¿La distribución de la maquinaria en la Unidad de Confección, es adecuada al espacio físico y necesidades de la producción?				3	
19.- ¿Existe supervisión en la Unidad de Confección y se registran todas las anomalías?				3	
20.- ¿Existe una adecuada delimitación de responsabilidades en la Unidad de Confección?				2	
21.- ¿Se da cumplimiento a las especificaciones técnicas en el proceso de tensado de matrices?				2	
22.- ¿Existe supervisión de los productos en proceso?				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
23.- ¿Todas las Unidades del proceso productivo utilizan formularios en los cuales se detallan las especificaciones de trabajo solicitadas?				2	
24.- ¿Se da cumplimiento a los instructivos establecidos para la protección en el manejo de los químicos y medidas de precaución para mitigar la contaminación?				3	
25.- ¿Existen registros, en los que se detalle el cumplimiento de control y organización de los productos en proceso?				3	
26.- ¿Las tarjetas de tiempo de trabajo cumplen con las cantidades asignadas a las órdenes de producción?				2	
27.- ¿Se llevan registros de los problemas suscitados en la Unidad de Control de Calidad?				2	
28.- ¿Se registran todos los ingresos a Bodega y se cotejan con los pedidos de venta de los clientes?				3	
29.- ¿Se da cumplimiento a los patrones de Calidad de los productos terminados?				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
30.- ¿Se efectúan los cursos de capacitación, de control de calidad al personal de producción de acuerdo a lo planificado?				3	
31.- ¿Para la realización de los cursos de capacitación se considera primero los recursos para efectuarlos?				2	
32.- ¿Se mantienen los temas de capacitación planificados en el programa de capacitación?				2	
33.- ¿Participa todo el personal de producción en los cursos de capacitación?				3	
34.- ¿Existen registros en los que haya constancia de la participación de todo el personal de producción en los cursos de capacitación?				2	
35.- ¿Se efectúan evaluaciones de los cursos de capacitación para determinar su efectividad?				3	
36.- ¿Se efectúan análisis de equilibrio de las existencias para asegurar la disponibilidad de las prendas de una forma oportuna?				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
37.- ¿Se da cumplimiento a la Política de la Calidad?				3	
38.- ¿La Gerencia de Producción ha evaluado los resultados, considerando la proactividad de las operarias para desarrollar sus tareas?				3	
39.- ¿La Gerencia General asume un compromiso en todos los niveles de la Empresa, respecto a la asignación de los recursos para los presupuestos que se determinen?				3	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

#### 5.1 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

##### UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

##### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿En la requisición de personal se especifica en detalle las características requeridas del personal solicitado?	X		2	2	
2.- ¿La Gerenta de Recursos Humanos analiza previamente las solicitudes de requisición antes de tomar alguna decisión?	X		4	4	
3. ¿Los formularios utilizados en la requisición de personal reflejan la numeración consecutiva y las firmas de autorización?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
4.- ¿La Gerenta de Recursos Humanos aprueba el requerimiento si es por reemplazo de una vacante?	X		3	3	
5.- ¿El Gerente General aprueba el requerimiento si es por creación de un nuevo cargo?	X		3	3	
6.- ¿Para el reemplazo de una vacante o incremento de la planta, el perfil del puesto se toma del Manual de Funciones?	X		2	2	
7.- ¿La primera fuente de selección la constituyen los miembros de la Empresa?	X		4	4	
8.- ¿Se cumple el procedimiento que se establece en el reglamento de selección interna?	X		2	2	
9.- ¿El personal de Recursos Humanos define las fuentes de reclutamiento y el proceso de selección?	X		4	4	
10.- ¿Para nuevos cargos primeramente se establece la descripción y perfil del cargo?	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
11.- ¿Se considera la opinión del Gerente del Área que solicita del personal para definir el perfil y la descripción del cargo?	X		3	3	
12.- ¿Se hace un análisis previo de los requerimientos para la creación de nuevos cargos?	X		2	2	
13.- ¿Se realiza la selección del personal de acuerdo con los requerimientos del perfil del puesto?	X		3	3	
14.- ¿En el proceso de reclutamiento se aplica el mismo procedimiento para la creación de nuevos cargos y reemplazo de vacantes?	X		2	2	
15.- ¿El personal que desempeña las tareas de reclutamiento es diferente del personal que se encarga de las tareas de selección?		X	0	3	Las tareas de reclutamiento y de selección las efectúa el mismo personal.
16.- ¿El personal de Recursos Humanos revisa las carpetas de los candidatos internos antes de considerar los candidatos externos?	X		3	3	
17.- ¿La publicación para seleccionar personal nuevo, considera todos los lineamientos del perfil del cargo?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
18.- ¿Se analiza la utilización de las fuentes externas de reclutamiento, dependiendo de la necesidad de contratar personal calificado o no?	X		2	2	
19.- ¿Existe un banco de datos de los solicitantes, cuyas aptitudes ya fueron evaluadas antes?		X	0	3	No existe esta práctica en la Empresa.
20.- ¿En la preselección de los candidatos se hace un análisis de las hojas de vida, con el perfil del puesto y las bases de selección?	X		3	3	
21.- ¿La Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área establecen las bases de la selección?		X	0	3	Muchas veces se omite la opinión del Gerente del Área.
22.- ¿En la evaluación de los candidatos, se considera la educación, experiencia, capacitación, pruebas psicotécnicas y de conocimiento y entrevistas?	X		2	2	
23.- ¿Se elimina a los aspirantes que no cumplan con los requerimientos establecidos?		X	0	3	No, puesto que existen candidatos recomendados por la alta Gerencia.
24.- ¿Las pruebas de selección cumplen con el objetivo de medir las aptitudes y conocimientos de los candidatos?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
25.- ¿Sólo los elegidos que resulten de la entrevista preliminar llenan la solicitud de empleo?		X	0	3	No necesariamente, ya que existen candidatos recomendados.
26.- ¿Se verifica la información obtenida en la solicitud de empleo?	X		2	2	
27.- ¿Pasan a rendir las pruebas sólo los candidatos cuyas carpetas han sido satisfactorias?	X		2	2	
28.- ¿Las pruebas psicotécnicas y de conocimientos se establecen de acuerdo al cargo seleccionado?	X		3	3	
29.- ¿Se evalúan las entrevistas preliminares y las pruebas antes de las entrevistas finales?	X		3	3	
30.- ¿Realizan las entrevistas finales el Gerente General y la Gerenta de Recursos Humanos?	X		3	3	
31.- ¿La decisión de Contratación la define el Gerente General y la Gerenta de Recursos Humanos?	X		3	3	
32.- ¿El contrato de trabajo se ajusta a lo dispuesto por las disposiciones legales?	X		3	3	
33.- ¿Se hace el ingreso del personal nuevo a la nómina?	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
34.- ¿Se realiza el proceso inductivo al personal nuevo?	X		3	3	
35.- ¿Existen formularios de evaluación de desempeño, para determinar claramente los objetivos de identificación del rendimiento del personal?	X		3	3	
36.- ¿Se analizan los resultados obtenidos de la capacitación para el mejoramiento del trabajo realizado por los empleados?		X	0	3	Se incumple con este procedimiento por descuido de la responsable.
<b>TOTAL</b>			<b>82</b>	<b>100</b>	

RANGOS PARA CALIFICACIÓN DE RESULTADOS							
REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
0	60	61	80	81	90	91	100
				<b>82</b>			

#### COMENTARIO.

La puntuación obtenida es de 82, por lo que se puede determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en la Unidad de Desarrollo del Talento Humano se encuentran dentro de un rango muy satisfactorio (muy bueno), debiendo realizar pequeños ajustes en los controles pertinentes, con el objetivo de eliminar las falencias en forma ágil, lo que permitirá mejorar los procesos del control administrativo de esta Unidad, incidiendo en forma positiva en el desempeño efectivo de la misma.

## **5.2 MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.**

La obtención del riesgo de control se lo determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTAJE ÓPTIMO} - \text{PUNTAJE OBTENIDO} = \text{RIESGO DE CONTROL}$$

$$100\% - 82\% = 18\%$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 18\%$$

De acuerdo al resultado obtenido tenemos un Riesgo de Control del 18%, porcentaje que fue determinado en base al número de preguntas que se efectuaron y de acuerdo al valor que se asignó a cada una de ellas. El valor asignado a cada pregunta depende del riesgo al cual esté expuesto el control y su incidencia en la eficiencia de las operaciones administrativas, de tal manera que una respuesta negativa resulta ser desfavorable y una respuesta positiva será favorable.

El Riesgo de Control obtenido (18%) en la Unidad de Desarrollo del Talento Humano, se debe específicamente a que en el proceso de selección no existe una debida segregación de funciones entre el personal de reclutamiento y selección; igualmente se evidenció la carencia de un banco de datos de los aspirantes, cuyas aptitudes ya fueron evaluadas antes; a esto se suma el incumplimiento en el proceso de selección por parte de la alta Gerencia y la falta de la evaluación de la capacitación, lo que genera la contratación no calificada del personal nuevo, produciendo pérdida de recursos e ineficiencia en las operaciones del desempeño del personal.

### **5.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

**15.- ¿El personal que desempeña las tareas de reclutamiento es diferente del personal que se encarga de las tareas de selección?**

Las tareas de reclutamiento y de selección las efectúa el mismo personal, puesto que no existe la debida segregación de funciones, lo que entorpece en forma subjetiva la selección del nuevo personal.

**19.- ¿Existe un banco de datos de los solicitantes cuyas aptitudes ya fueron evaluadas antes?**

No existe esta práctica en la Empresa, ocasionando pérdida de tiempo en la contratación del personal, generando ineficiencia en las operaciones de reclutamiento y selección.

**21.- ¿La Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área establecen las bases de la selección?**

Pese a que consta en el procedimiento del proceso, muchas veces se omite la opinión del Gerente del Área, debido a que existe roces personales entre la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área, generando errores e ineficiencia al definir las bases del proceso de selección.

**23.- ¿Se elimina a los aspirantes que no cumplan con los requerimientos establecidos?**

Muy a pesar de existir un procedimiento en el proceso de selección se produce un incumplimiento del mismo por la Alta Gerencia, puesto que a veces el Gerente General recomienda a candidatos conocidos que pueden no cumplir con los requisitos necesarios para cubrir los puestos.

**25.- ¿Sólo los elegidos que resulten de la entrevista preliminar llenan la solicitud de empleo?**

No necesariamente, pues como se había manifestado anteriormente, existe incumplimiento en el proceso de selección por parte del Gerente General, debido a la recomendación de candidatos, ocasionando la selección subjetiva del personal nuevo, que puede generar pérdidas económicas e ineficiencia en las operaciones, a consecuencia de la contratación de personal no idóneo para el puesto.

**36.- ¿Se analiza los resultados obtenidos de la capacitación para el mejoramiento del trabajo realizado por los empleados?**

No se da cumplimiento a este procedimiento; la Gerenta de Recursos Humanos no analiza los resultados de la capacitación para el mejoramiento del trabajo realizado por los empleados, por lo que no se puede determinar la eficacia de los programas de capacitación que van a influir negativamente en el desempeño final de la Empresa, ocasionando pérdida de recursos y la toma de decisiones equivocadas.

## 5.4 IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

<b>PROCESO N° 1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Requisición de personal.	El responsable de la Unidad que requiere del empleado, realiza el requerimiento de personal necesario a través de una requisición de personal dirigida a la Gerenta de Recursos Humanos, quien a su vez analiza, aprueba o niega el pedido o sugiere una alternativa.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión del requerimiento de personal.	Revisar que en la requisición de personal se especifique y se detecte la necesidad de contratar personal nuevo, ya sea por renuncia de personal activo, reemplazo o aumento en la plantilla de trabajadores.
<b>Control N°2</b> Revisión de los formularios de requisición.	Revisar que en los formularios de requisición de personal se especifique en detalle las características requeridas del personal solicitado.

<b>PROCESO N° 2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Aprobación del requerimiento.	La Gerenta de Recursos Humanos aprueba el requerimiento; si es por reemplazo de una vacante o si es creación de nuevo cargo emite y entrega el formulario de requisición en original y copia al Gerente General.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de funciones en la aprobación de requerimientos.	Verificar que se de cumplimiento a las funciones asignadas a la Gerenta de Recursos Humanos y al Gerente General en la aprobación de los requerimientos por reemplazo de una vacante y en la

	creación de un nuevo cargo.
<b>Control N°2</b> Revisión de firmas de autorización.	Revisar que consten las firmas de autorización de la Gerenta de Recursos Humanos y del Gerente General en la aprobación de los requerimientos.

<b>PROCESO N°3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Requerimiento por reemplazo de una vacante.	En el caso de reemplazo de una vacante o incremento de la planta, la descripción y perfil del puesto debe ser tomado del Manual de Funciones. Para esto se considera primeramente la consecución interna que se establece en el reglamento de selección interna, que en el caso de no encontrar candidato idóneo queda a juicio del Área de Recursos Humanos, definir la fuente de Reclutamiento pertinente y el proceso de Selección, que es similar al que se detalla posteriormente.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación del cumplimiento del Manual de Funciones.	Verificar que se de cumplimiento a lo establecido en el Manual de Funciones para la descripción y perfil del puesto en el caso de reemplazo de una vacante o incremento de la planta.
<b>Control N°2</b> Verificación del cumplimiento del reglamento de selección interna.	Verificar que se de cumplimiento al reglamento de selección interna, considerando primeramente a los candidatos potenciales dentro de la Empresa.
<b>Control N°3</b> Revisión de la delimitación de responsabilidades.	Revisar que haya una adecuada delimitación de responsabilidades en la determinación de las fuentes de reclutamiento y en el proceso de selección del Área en mención.

<b>PROCESO N° 4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Requerimiento por creación de nuevo cargo.	Cuando se trata de requerimiento por creación de cargo nuevo, el Gerente de Área que solicita debe establecer la descripción y perfil del cargo preliminar. Luego, el Gerente General analiza el pedido y aprueba o niega el incremento de personal en la Planta o creación del nuevo cargo en el formulario, el mismo que debe ser entregado en original y copia a la Gerenta de Recursos Humanos.
<b>Control N° 1</b> Revisión de la descripción y perfil del cargo preliminar.	Revisar que se de cumplimiento al establecimiento de la descripción y perfil del cargo, lo cual debe ser elaborado en forma preliminar por el Gerente del Área que requiere del personal.
<b>Control N°2</b> Revisión de aprobación del requerimiento del nuevo cargo.	Revisar que en los formularios de requisición, haya la constancia de la aprobación o negación del requerimiento por parte del Gerente General en la creación del nuevo cargo.

<b>PROCESO N°5</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Revisión de la descripción y perfil del cargo (sólo para casos de nuevos puestos que se creen).	Recibido el formulario, la Jefa de Recursos Humanos concreta una reunión con el Gerente de Área para la revisión de la descripción y perfil del cargo, de tal manera que la búsqueda y el proceso de selección se haga en base al cargo actual, previniendo cualquier modificación que se hubiere producido. En el caso de creación de cargo, un preliminar de esta información se encuentra en la Requisición de Personal.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación del	Comprobar que se de cumplimiento a la revisión final de la descripción y perfil del cargo por parte de la

cumplimiento a la revisión para la descripción y perfil del cargo.	Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área.
<b>Control N°2</b> Verificación de la descripción y perfil del cargo en base al cargo actual.	Verificar que la descripción y perfil del cargo sean las adecuadas para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto actual.
<b>Control N°3</b> Verificación de la ubicación de los registros.	Constatar que los registros de creación de cargo efectivamente se encuentren en forma física en la requisición de personal, con el objetivo de dar cumplimiento a este proceso.

<b>PROCESO N° 6</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Reclutamiento para creación de nuevos cargos y reemplazo de vacantes.	Establecida la descripción y perfil del cargo para la creación de nuevos cargos y para reemplazo de vacantes, el perfil del cargo se toma del Manual de Funciones; la Gerenta de Recursos Humanos procede a aplicar el proceso de reclutamiento, entregando al responsable de Selección el original de la requisición de personal aprobada y una copia de la descripción y perfil del cargo (si aplica). Luego, el personal de Recursos Humanos revisa los candidatos potenciales dentro de la Empresa antes de considerar los candidatos externos. En el caso de la carencia de los mismos, se considera las fuentes externas, dependiendo de la necesidad de contratar personal calificado o no; se solicitan candidatos en: Institutos o Colegios Técnicos y Agencias de Colocación. Con la definición de la fuente, la Jefa y/o Asistente de Recursos Humanos, procede con la elaboración del anuncio, tomando en cuenta el formato estándar de publicación.

<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la participación de los candidatos internos en el proceso de reclutamiento y selección.	Revisar que el personal de Recursos Humanos haya considerado primeramente a los candidatos potenciales que se encuentren dentro de la Empresa, en el proceso de reclutamiento y selección.
<b>Control N°2</b> Verificación de la participación de candidatos idóneos externos en el proceso de reclutamiento y selección.	Verificar que el proceso de reclutamiento y selección se aplique a todos los candidatos externos idóneos que enviaron los documentos pertinentes.
<b>Control N° 3</b> Revisión del formato estándar de publicación.	Revisar que en el formato estándar de publicación para la selección de nuevo personal se considere todos los lineamientos del perfil del cargo.

<b>PROCESO N° 7</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Preselección de los candidatos.	Recibidas las hojas de vida de los candidatos, se procede a la preselección, en base al análisis de solicitudes y hojas de vida de los aspirantes, contraponiéndola con el perfil del puesto y las bases de la selección establecidas por la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área, el cual permite evaluar a los candidatos en los siguientes aspectos: educación, experiencia, capacitación, pruebas psicotécnicas, conocimiento y entrevistas. Quienes no cumplan con estos requerimientos son eliminados.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b>	Revisar que se haya efectuado un análisis de las

Revisión de la preselección de los candidatos.	solicitudes y hojas de vida de los aspirantes en comparación con el perfil del puesto y las bases de la selección.
<b>Control N°2</b> Revisión de las bases de selección.	Revisar que las bases de selección sean establecidas por la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área, las mismas que deben permitir evaluar a los candidatos en los siguientes aspectos: educación, experiencia, capacitación, pruebas psicotécnicas , conocimiento y entrevistas.
<b>Control N°3</b> Verificación de la eliminación, de quienes no cumplen con los requerimientos.	Verificar que se de cumplimiento a la eliminación de los candidatos que no cumplan con todos los requerimientos establecidos en este proceso.

<b>PROCESO N° 8</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Selección de los candidatos.	Los elegidos son citados, a una entrevista inicial personal con la Jefa y/o Asistente de Recursos Humanos. De esta entrevista se espera la eliminación de aquellos que a primera vista no satisfacen los requisitos mínimos; los elegidos que resulten de la entrevista preliminar, llenan con su propia letra la solicitud de empleo. Luego se procede a verificar las solicitudes y si éstas son satisfactorias, se califican las carpetas de los candidatos elegidos, de acuerdo a las condiciones que presenta cada uno, en comparación con los requisitos del cargo.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión del cumplimiento de la entrevista inicial.	Revisar que se de cumplimiento a la entrevista inicial por parte de la Jefa y/o Asistente de Recursos Humanos.
<b>Control N°2</b>	Verificar que se cumpla con el procedimiento del

Verificación del llenado de la solicitud de empleo.	llenado de la solicitud de empleo, la misma que debe ser revisada en forma inmediata.
<b>Control N°3</b> Verificación de las solicitudes de empleo.	Verificar que se haya comprobado la información obtenida en las solicitudes de empleo con el objetivo de que proporcione una base de información sobre los antecedentes del solicitante, así como decidir si éste cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, etc.
<b>Control N°4</b> Verificación de la calificación de las carpetas seleccionadas.	Verificar que se califiquen las carpetas de los candidatos seleccionados, considerando las condiciones que presenta cada uno en comparación con los requisitos del cargo.

<b>PROCESO N°9</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Rendición de pruebas.	Las personas seleccionadas pasan a rendir las pruebas psicotécnicas y de conocimientos de acuerdo a las que correspondan al cargo seleccionado; las mismas que son coordinadas con anticipación considerando todos los recursos necesarios para efectuarlas.  Con la evaluación de la carpeta, de la entrevista y de las pruebas se preselecciona a los candidatos que serán sometidos a las entrevistas finales, para seleccionar al aspirante que ha cumplido con todos los requisitos.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de rendición de pruebas sólo al personal seleccionado.	Verificar que se apliquen las pruebas psicotécnicas y de conocimientos de acuerdo a las que correspondan al cargo seleccionado, sólo de los candidatos elegidos.
<b>Control N°2</b> Verificación de la	Verificar que haya una coordinación para la aplicación de las pruebas para determinar si las

coordinación para aplicar las pruebas.	mismas fueron organizadas con antelación.
<b>Control N°3</b> Verificación de las carpetas seleccionadas y entrevistas efectuadas.	Verificar que en las carpetas seleccionadas se refleje el cumplimiento de los procedimientos de selección, al igual que en las entrevistas.
<b>Control N°4</b> Verificación de la evaluación de carpetas, entrevistas y pruebas.	Verificar que se haya evaluado las carpetas, entrevistas y pruebas de los candidatos que se someterán a las entrevistas finales con el fin de seleccionar al aspirante que ha cumplido con todo los requisitos.

<b>PROCESO N°10</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Contratación del personal.	Los candidatos seleccionados, son sometidos a una entrevista con la Gerenta de Recursos Humanos y posteriormente con el Gerente General, dando como resultado la selección del candidato para el puesto requerido. Luego se notifica la decisión a los candidatos y se prepara la oferta de trabajo considerando los aspectos legales y las disposiciones que se hayan establecido en la Empresa. El candidato firmará el contrato respectivo de trabajo a prueba por tres meses si está de acuerdo con todas las cláusulas; inmediatamente se le informará los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, fecha de iniciación de labores, salarios y documentación requerida para el contrato, lo cual quedará registrado en el registro de asistencia, para luego incorporarlo a la nómina o rol de pagos.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de cumplimiento	Verificar que se de cumplimiento a las entrevistas finales, efectuadas por la Gerenta de Recursos

de las entrevistas finales.	Humanos y el Gerente General a los candidatos seleccionados, con el fin de seleccionar al candidato para el puesto requerido.
<b>Control N°2</b> Revisión del Contrato de Trabajo.	Revisar que en el Contrato de Trabajo se especifiquen los aspectos legales y las disposiciones que se hayan establecido en la Empresa.
<b>Control N°3</b> Verificación de la incorporación del nuevo empleado a nómina.	Verificar que se haya efectuado el ingreso del nuevo empleado a la nómina.

<b>PROCESO N° 11</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Inducción al personal.	El responsable de la inducción, primeramente hace la presentación del nuevo empleado, proporciona información referente a algunos aspectos como: descripción de la capacitación; expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia; condiciones del empleo, como horarios, periodos de pago; reglas de seguridad; línea de mando y una explicación del propósito y metas estratégicas de la Empresa. Luego, el personal de Recursos Humanos coordina las actividades de inducción específicas con los Jefes inmediatos para los nuevos empleados.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la aplicación del proceso de inducción al personal nuevo.	Verificar que se realice el proceso inductivo al personal nuevo, con el objetivo de que éste se familiarice con las políticas, prácticas y sus unidades de trabajo.
<b>Control N°2</b> Verificación de la información proporcionada al	Verificar que el responsable de la inducción proporcione al nuevo empleado toda la información referente a: descripción de la capacitación;

nuevo empleado.	expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia; condiciones del empleo, como horarios, periodos de pago; reglas de seguridad; línea de mando y una explicación del propósito y metas estratégicas de la Empresa.
<b>Control N°3</b> Verificación de la inducción específica.	Verificar que el personal de Recursos Humanos coordine con los Jefes inmediatos las actividades de inducción específica a los nuevos empleados.

<b>PROCESO N° 12</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Evaluación de desempeño.	En la fecha que la Gerencia General considere, la Jefa de Recursos Humanos, emite un memorando dirigido a los Jefes inmediatos, informa acerca de la iniciación del proceso de evaluación del desempeño, otorga un plazo máximo de cuatro días calendario, o del primer día laborable posterior a este lapso y explica brevemente los objetivos a cumplir con la evaluación, indicando que la guía de evaluación será el presente instructivo. Entrega los formatos de evaluación del desempeño que correspondan, al número de empleados que el Jefe Inmediato tenga bajo su responsabilidad. El Jefe Inmediato, recibe el memorando junto con los formularios y lee el respectivo instructivo, llena un formato de evaluación del desempeño, por cada empleado a su cargo, detallando en cada campo de la sección los datos del empleado.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la coordinación del proceso de evaluación de desempeño.	Verificar que se realice la coordinación del proceso de evaluación de desempeño considerando las fechas de iniciación, tiempo y los objetivos a cumplir con la evaluación.

<b>Control N°2</b> Revisión del instructivo de evaluación de desempeño.	Revisar el instructivo de evaluación de desempeño con el fin de que se determine si éste es claro y objetivo para que sirva de guía para realizar la evaluación.
<b>Control N°3</b> Revisión de los formularios de evaluación de desempeño.	Revisar que en los formularios de evaluación de desempeño se considere el número de empleados que van a participar, así como también que sus diseños hayan sido elaborados considerando las diferentes unidades de la Empresa.

<b>PROCESO N° 13</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Capacitación.	Luego de realizada la evaluación de desempeño, se realiza el análisis de competencias del personal, estableciendo las necesidades de capacitación del mismo. Para esto se agrupa las competencias similares y se establece el número de participantes por grupos de competencias. Se procede a elaborar un presupuesto de capacitación. Luego, se receptan las propuestas de capacitación. Se elabora el plan de capacitación en base a niveles de desarrollo de competencias. Se solicita la aprobación del plan a la Gerencia General. Si es aprobado se ejecuta el plan de acuerdo al presupuesto asignado y a los períodos aprobados por Gerencia General. Posteriormente, se evalúa el impacto de la capacitación y la efectividad de la capacitación. Se efectúa el seguimiento y control de la capacitación.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión del análisis de competencias.	Revisar que se efectuó el análisis de de competencias del personal, para que se determine las necesidades de capacitación del personal.
<b>Control N°2</b>	Revisar que se efectúe la planificación de la

Revisión de la planificación de la capacitación.	capacitación, para que se defina el número de participantes, así como también que se considere el presupuesto, el tiempo y las propuestas de capacitación.
<b>Control N°3</b> Verificación de la evaluación de la capacitación.	Verificar que se realice la evaluación de la capacitación, para que se establezca su efectividad, así como también el seguimiento y control de la misma.

## 5.5 EVALUACIÓN CONTINUA

### UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿En la requisición de personal se especifica y se detecta la necesidad de contratar personal nuevo?				2	
2.- ¿Se hace un análisis previo de las solicitudes de requisición antes de tomar alguna decisión?				4	
3.- ¿En los formularios de requisición se especifica en detalle las características requeridas del personal solicitado?				2	
4.- ¿La Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente General, aprueban los requerimientos por reemplazo de una vacante y la creación de un nuevo cargo respectivamente?				4	
5.- ¿Se da cumplimiento al reglamento de selección interna?				4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
6.- ¿La descripción y perfil del puesto en el caso de reemplazo de una vacante o incremento de la planta, se toma del manual de funciones?				4	
7.- ¿Existe una adecuada delimitación de responsabilidades en el Reclutamiento y Selección del personal?				2	
8.- ¿El Gerente del Área que requiere del personal, elabora en forma preliminar la descripción y perfil del cargo?				2	
9.- ¿Se efectúa una revisión definitiva de la descripción y el perfil del cargo?				4	
10.- ¿La descripción y perfil del cargo se la determina en base al cargo actual?				2	
11.- ¿Se considera primero a los candidatos internos en el reclutamiento y la selección?				4	
12.- ¿Todos los candidatos idóneos externos participan en el proceso de reclutamiento y selección?				2	
13.- ¿Se considera todos los lineamientos del perfil del cargo en el formato estándar de publicación?				2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
14.- ¿Se comparan las solicitudes y hojas de vida de los aspirantes con el perfil del puesto y las bases de la selección?				4	
15.- ¿Las bases de selección son elaboradas por la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área?				2	
16.- ¿Las bases de selección consideran todos los aspectos necesarios para evaluar a los candidatos en forma efectiva?				4	
17.- ¿Se elimina a los candidatos que no cumplen con todos los requisitos del puesto?				2	
18.- ¿La entrevista inicial la efectúa un funcionario competente?				2	
19.- ¿Se revisa en forma inmediata la solicitud de empleo llenada por los aspirantes?				2	
20.- ¿Se verifica la información detallada en la solicitud de empleo?				3	
21.- ¿Se califican las carpetas de los candidatos seleccionados, considerando los requisitos del cargo?				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
22.- ¿Las pruebas psicotécnicas y de conocimientos se aplican de acuerdo al cargo, sólo a los candidatos seleccionados?				3	
23.- ¿Se verifica el cumplimiento del proceso de reclutamiento y selección del personal?				3	
24.- ¿Se efectúan entrevistas finales para seleccionar al aspirante que ha cumplido con todos los requisitos?				3	
25.- ¿En el contrato de trabajo se especifican los aspectos legales y las disposiciones que se hayan establecido en la Empresa?				3	
26.- ¿Se efectúa el ingreso del nuevo personal a la nómina?				2	
27.- ¿Se efectúa el proceso inductivo al nuevo personal?				3	
28.- ¿Se realizan las actividades de inducción específica a los nuevos empleados?				2	
29.- ¿Se coordina el proceso de evaluación de desempeño?				2	
30.- ¿El instructivo de evaluación de desempeño sirve de guía para realizar la evaluación?				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
31.- ¿Se consideran las diferentes unidades de la Empresa y el número de empleados en el diseño de los formularios?				3	
32.- ¿Se efectúa el análisis de competencias para determinar las necesidades que requiere el personal?				3	
33.- ¿Se hace una planificación para la capacitación?				2	
34.- ¿Es aprobado el plan de capacitación por el Gerente General?				2	
35.- ¿Se realiza la evaluación de la capacitación para determinar si ésta ha sido eficaz?				3	
36.- ¿Se realiza el seguimiento y control de la capacitación?				3	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.

#### 6.1 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

##### UNIDAD DE COMPRAS LOCALES

##### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Para realizar una compra se emite una solicitud de requisición a la Unidad de Compras Locales?	X		5	5	
2.- ¿Se detecta previamente la necesidad de comprar bienes o servicios?	X		6	6	
3.- ¿La solicitud de requisición refleja la numeración consecutiva y las firmas de autorización?	X		5	5	
4.- ¿La solicitud de requisición contiene la información precisa sobre los bienes a ser comprados?	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
5.- ¿Existe un Manual de Procedimientos que guíe el desarrollo de las actividades en esta Unidad?	X		3	3	
6.- ¿Existe una adecuada segregación de funciones en esta Unidad?	X		3	3	
7.- ¿La Unidad de Compras Locales conoce de los materiales utilizados por la Empresa y sus proveedores?	X		5	5	
8.- ¿Existe una base de datos de los proveedores?		X	0	4	Esta práctica no tiene la Empresa.
9.- ¿Se efectúa una calificación previa de los proveedores?	X		6	6	
10.- ¿Se obtienen cotizaciones de los bienes a ser adquiridos?	X		5	5	
11.- ¿Se evalúan las propuestas de los proveedores?	X		4	4	
12.- ¿Se analizan técnicamente las propuestas de los proveedores?	X		3	3	
13.- ¿La evaluación de las proformas de los proveedores, la efectúa un funcionario competente?	X		6	6	
14.- ¿La orden de compra es aprobada y autorizada por un alto funcionario?	X		5	5	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
15.- ¿La Unidad de Compras Locales es responsable de recibir todas las mercaderías?		X	0	3	No todas las mercaderías recibe la Unidad de Compras Locales.
16.- ¿El responsable de recibir las mercaderías es competente para realizar su trabajo?	X		3	3	
17.- ¿Se utiliza algún tipo de registros para controlar el ingreso de las mercaderías?	X		3	3	
18.- ¿Se verifica y se controla la mercadería defectuosa?	X		5	5	
19.- ¿Se recibe las mercaderías con base en los requerimientos establecidos en cuanto a cantidad y calidad?	X		3	3	
20.- ¿Las mercaderías se reciben en forma oportuna?		X	0	6	No, en ocasiones existen retrasos.
21.- ¿Se efectúan reclamos por faltantes o defectos en calidad?	X		3	3	
22.- ¿El ingreso físico de la mercadería a Bodega se sustenta con la documentación necesaria?		X	0	3	No, en ocasiones se hace el ingreso físico solo con la orden de compra.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
23.- ¿Se coteja la mercadería recibida con la factura enviada por el proveedor?	X		4	4	
24.- ¿Se envía la documentación necesaria a la Unidad de Cuentas por Pagar para su registro contable?	X		3	3	
<b>TOTAL</b>			<b>84</b>	<b>100</b>	

RANGOS PARA CALIFICACIÓN DE RESULTADOS							
REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
0	60	61	80	81	90	91	100
				<b>84</b>			

#### COMENTARIO.

La puntuación obtenida es de 84, por lo que se puede determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en la Unidad de Compras Locales se encuentran dentro de un rango satisfactorio (muy bueno), debiendo eliminar los errores encontrados en forma oportuna, lo que permitirá el mejoramiento de los procesos del control administrativo de esta Unidad, incidiendo en el desempeño efectivo de la misma.

## **6.2 MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.**

La obtención del riesgo de control se lo determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTAJE ÓPTIMO} - \text{PUNTAJE OBTENIDO} = \text{RIESGO DE CONTROL}$$

$$100\% - 84\% = 16\%$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 16\%$$

De acuerdo al resultado obtenido tenemos un Riesgo de Control del 16%, porcentaje que fue determinado en base al número de preguntas que se efectuaron y de acuerdo al valor que se asignó a cada una de ellas. El valor asignado a cada pregunta depende del riesgo al cual esté expuesto el control y su incidencia en la eficiencia de las operaciones administrativas, de tal manera que una respuesta negativa resulta ser desfavorable y una respuesta positiva será favorable.

El Riesgo de Control obtenido (16%) en la Unidad de Compras Locales, se debe específicamente a que la Empresa no ha considerado efectuar una base de datos de los proveedores, por lo que podría estar perdiendo la oportunidad de beneficiarse de las condiciones favorables que ofrecen otros proveedores.

A esto se suma que no todas las mercaderías son recibidas por esta Unidad, lo que genera pérdida de tiempo y malestar entre el personal. Además, es importante mencionar que en ciertas ocasiones se producen retrasos en la entrega de la mercadería por parte de los proveedores, lo que genera retrasos en la producción y el incremento de horas extras. El ingreso físico de la mercadería a Bodega no se sustenta con la documentación necesaria, por lo que no se puede determinar con exactitud la cantidad, peso y calidad.

### **6.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

#### **8.- ¿Existe una base de datos de los proveedores?**

Esta práctica no tiene la Empresa, ya que por muchos años mantienen relaciones comerciales con los mismos proveedores, debido a ciertas condiciones favorables que les otorgan, por lo que consideran que no es necesario efectuar una base de datos; no obstante esto podría resultar desfavorable para los intereses de la Empresa, porque estarían perdiendo la oportunidad de encontrar proveedores calificados que ofrezcan mejores condiciones que las actuales.

#### **15.- ¿La Unidad de Compras Locales es responsable de recibir todas las mercaderías?**

No todas las mercaderías recibe la Unidad de Compras Locales, ya que en ocasiones el Área de Producción solicita materias primas y éstas son recibidas por la misma, por lo que es necesario que la Unidad de Compras Locales efectúe el seguimiento a las órdenes de compra que tiene pendiente por recibir, para evitar errores y malos entendidos posteriormente.

#### **20.- ¿Las mercaderías se reciben en forma oportuna?**

No, en ocasiones existen retrasos debido a la falta de coordinación en la entrega de mercaderías por parte del proveedor, lo que ocasiona retrasos en la producción y malestar entre los empleados.

**22.- ¿El ingreso físico de la mercadería a Bodega se sustenta con la documentación necesaria?**

No, en ocasiones se hace el ingreso físico de la mercadería a Bodega, solo con la orden de compra y se omite los registros de ingreso y la factura del proveedor, lo que podría ocasionar malos entendidos en cuanto a cantidad, peso y calidad.

## 6.4 IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

<b>PROCESO N°1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Recepción de la solicitud de requisición.	Para iniciar una compra, cualquier Unidad de la Empresa emite una solicitud de requisición. Esta emisión debe surgir por una necesidad específica. Una vez detectada la necesidad, la Unidad solicitante, completa una solicitud de los bienes a ser comprados y envía una copia a la Unidad de Compras Locales, con el fin de proporcionar una base para preparar el pedido de compra serialmente numerado. La solicitud debe incluir una descripción precisa del tipo y cantidad de los bienes o servicios deseados.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de la solicitud de requisición.	Revisar que en la solicitud de requisición, se detecte la necesidad específica de la adquisición, ya sea para el proceso productivo o para el funcionamiento operacional administrativo.
<b>Control N°2</b> Revisión de los formularios de requisición.	Revisar que la Unidad solicitante especifique en detalle la descripción precisa del tipo y cantidad de los bienes o servicios deseados, con el fin de proporcionar una base para preparar el pedido de compra.
<b>Control N°3</b> Verificación del control de los formularios de requisición.	Verificar que se efectúa el control de los formularios de requisición, mediante la secuencia numérica y las copias que serán distribuidas para aquellas unidades que manejan la información que tienen relación con los mismos.

<b>PROCESO N°2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Solicitud de proformas de los proveedores.	Una vez que se han recibido las propuestas, mínimo de tres proveedores, el Jefe de la Unidad de Compras, conjuntamente con la Gerenta Financiera, proceden a evaluar las propuestas obtenidas; este análisis se lo realiza desde el punto de vista de calidad del producto, precio, tiempo de entrega, facilidades de crédito y garantías.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la competencia del personal.	Verificar que el personal que labora en esta Unidad sea competente con sus actividades, es decir que tenga conocimientos de los materiales que utiliza la Empresa, proveedores, condiciones de almacenamiento y transporte.
<b>Control N°2</b> Verificación de la delimitación de responsabilidades.	Verificar que se encuentren bien delimitadas las responsabilidades del Jefe de la Unidad de Compras Locales y de la Gerenta Financiera.
<b>Control N°3</b> Evaluación de las propuestas obtenidas.	Verificar que se hayan evaluado las propuestas de los proveedores, desde el punto de vista técnico como calidad, precio, tiempo de entrega, garantías y facilidades de pago.

<b>PROCESO N°3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Generación de la Orden de Compra.	Una vez que se ha definido el proveedor, se procede a elaborar la orden de compra para enviarla al proveedor seleccionado, pero previamente a esto se obtiene la firma de autorización y aprobación por parte de la Gerencia Financiera.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de la Orden de	Revisar que la orden de compra especifique en detalle los bienes a ser adquiridos como: descripción

Compra.	de los bienes, cantidad, costo unitario, fechas de solicitud y de disposición de los bienes o servicios.
<b>Control N°2</b> Revisión de las firmas de autorización.	Revisar que en la orden de compra conste la firma de autorización y aprobación por parte de la Gerenta Financiera.
<b>Control N°3</b> Revisión del control de los formularios de la Orden de Compra.	Revisar que se efectúe el control de la orden de compra, la misma que deberá estar prenumerada con el fin de que se realice el seguimiento de las órdenes de compra no procesadas.
<b>PROCESO N°4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Recepción de la mercadería.	Una vez recibida la copia de la orden de compra, el responsable de recibir las mercaderías en la Unidad de Compras Locales, verifica las cantidades de los bienes recibidos, controla las mercaderías dañadas o defectuosas, para posteriormente remitir la mercadería a la Bodega.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación del recibo oportuno de las mercaderías.	Verificar que se haya recibido la mercadería en forma oportuna, con el fin de no ocasionar retrasos en las operaciones de la Empresa.
<b>Control N°2</b> Revisión de la notificación de control de calidad de la mercadería recibida.	Revisar que se haya emitido una notificación de control de calidad de la mercadería recibida, la misma que debe estar de acuerdo con las políticas de calidad mínimas establecidas por la Empresa.
<b>Control N°3</b> Verificación del Manual de Procedimientos.	Verificar que se de fiel cumplimiento al Manual de Procedimientos en el desarrollo de las actividades que implican en la recepción de la mercadería.
<b>Control N°4</b> Revisión de los registros de ingreso de la mercadería.	Revisar que en los registros de ingreso de la mercadería conste toda la información pertinente con respecto a hora de llegada de la mercadería, cantidad y calidad de los bienes recibidos, así como también faltantes o defectos por productos.

<b>PROCESO N°5</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Remisión de la mercadería a la Bodega.	Los bienes que se reciben y que previamente se han verificado que corresponda a la orden de compras realizada y de acuerdo a la factura respectiva, se la remite a la Bodega para su respectivo ingreso físico.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la recepción de mercadería.	Verificar que el responsable de la recepción haya comprobado la mercadería recibida con la orden de compras y de acuerdo a la factura respectiva.
<b>Control N°2</b> Revisión del ingreso físico de la mercadería a la Bodega.	Revisar que el ingreso físico de la mercadería a la Bodega se lo haya efectuado contando y cotejando con la documentación necesaria.
<b>PROCESO N°6</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Envío de la documentación a Cuentas por Pagar para su registro contable.	El responsable de la recepción da conformidad de lo recibido y envía los siguientes documentos: copia de la orden de compra, factura original del proveedor y el informe de recepción a la Unidad de Cuentas por Pagar para su registro contable en el diario auxiliar y la generación del recibo de retenciones en la fuente, haciendo la clasificación y codificación de los bienes recibidos a fin de registrarlos en la cuenta correspondiente de inventario, activo fijo, suministros o gasto por servicio.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Revisión de la conformidad de los bienes recibidos.	Revisar el documento en cual haya constancia de la conformidad de los bienes recibidos.
<b>Control N°2</b> Revisión de la documentación enviada a Cuentas por Pagar.	Verificar que se haya enviado la documentación pertinente a Cuentas por Pagar para su registro contable.

## 6.5 EVALUACIÓN CONTINUA.

### UNIDAD DE COMPRAS LOCALES

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Antes de elaborar la orden de compra se detecta la necesidad de adquirir el bien o servicio?				6	
2.- ¿En la requisición de compra se especifica en detalle la descripción precisa del tipo y cantidad de los bienes a ser adquiridos?				5	
3.- ¿Se efectúa el control de los formularios de requisición?				5	
4.- ¿Los formularios de requisición tienen secuencia numérica?				5	
5.- ¿El personal responsable de esta Unidad es competente con las actividades que realiza?				5	
6.- ¿Tiene conocimiento de los proveedores el responsable de esta Unidad?				5	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
7.- ¿Se encuentran delimitadas las funciones del Jefe de la Unidad de Compras Locales y de la Gerenta Financiera?				6	
8.- ¿Se evalúan las propuestas de los proveedores desde el punto de vista técnico?				6	
9.- ¿En la orden de compra se especifica a detalle los bienes a ser adquiridos?				5	
10.- ¿En la orden de compra consta las firmas de autorización y aprobación de la Gerenta Financiera?				5	
11.- ¿Se efectúa un control y seguimiento de las órdenes de compras?				5	
12.- ¿La mercadería se recibe en forma oportuna?				5	
13.- ¿Se efectúa una notificación de control de calidad de la mercadería recibida?				6	
14.- ¿Se realizan reclamos por los faltantes o defectos en calidad?				5	
15.- ¿Se da cumplimiento al Manual de Procedimientos para la recepción de la mercadería?				4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
16.- ¿El ingreso de la mercadería queda registrado?				4	
17.- ¿En los registros de ingreso de la mercadería se detalla toda la información pertinente?				4	
18.- ¿Se coteja la mercadería recibida con la orden de compra y de acuerdo a la factura recibida?				5	
19.- ¿En el ingreso de la mercadería a la Bodega se cuenta y se entrega la documentación necesaria al Bodeguero?				5	
20.- ¿Se envía la documentación pertinente a Cuentas por Pagar para su registro contable?				4	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	

## CAPÍTULO VII

### 7. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE VENTAS LOCALES.

#### 7.1 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

##### UNIDAD DE VENTAS LOCALES

##### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Los vendedores establecen estrategias de venta para la colocación de los productos?	X		6	6	
2.- ¿Los vendedores identifican las necesidades de los clientes?	X		5	5	
3.- ¿Los vendedores verifican la capacidad de la Empresa para cumplir con los contratos?	X		4	4	
4.- ¿Se proporciona capacitación a los vendedores?		X	0	4	No, debido a la falta de recursos y planificación.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
5.- ¿Se efectúan pronósticos de ventas anuales?		X	0	5	No, debido a la falta de planificación y tiempo.
6.- ¿Se registran los requerimientos de los clientes?	X		4	4	
7.- ¿Se efectúa el seguimiento continuo al cliente hasta obtener la venta?	X		6	6	
8.- ¿Las comisiones que reciben los vendedores son competitivas?	X		4	4	
9.- ¿Se facilita de todos los recursos a los vendedores para cumplir con sus actividades?		X	0	5	No, debido a la limitación de los recursos económicos.
10.- ¿En el contrato de venta se especifica a detalle todo lo relacionados con precio, forma de liquidación y garantías, etc.?	X		6	6	
11.- ¿Se encuentran delimitadas las funciones en esta Unidad?	X		5	5	
12.- ¿Antes de procesar los pedidos de ventas se evalúa la capacidad económica de los clientes nuevos?	X		5	5	
13.- ¿Los contratos cumplen con las políticas establecidas de crédito a los clientes nuevos y a los clientes existentes?	X		6	6	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
14.- ¿La Gerenta Financiera es responsable de la aprobación de los créditos?	X		5	5	
15.- ¿Los contratos o pedidos de ventas son enviados a la Unidad de Facturación para la elaboración de la factura de venta?	X		4	4	
16.- ¿Son enviados otros documentos de sustento para la elaboración de la factura de venta?	X		4	4	
17.- ¿En el caso de cambios en el contrato se notifica oportunamente a la Unidad de Facturación?	X		4	4	
18.- ¿Existe una comunicación estrecha entre los clientes y la Unidad de Ventas?	X		6	6	
19.- ¿Se cumple con la lista de precios establecidos?	X		4	4	
20.- ¿Se ofrecen garantías de los bienes vendidos?	X		4	4	
21.- ¿Se proporciona un servicio post-venta a los clientes?	X		4	4	
<b>TOTAL</b>			<b>86</b>	<b>100</b>	

<b>RANGOS PARA CALIFICACIÓN DE RESULTADOS</b>							
<b>REGULAR</b>		<b>BUENO</b>		<b>MUY BUENO</b>		<b>EXCELENTE</b>	
0	60	61	80	81	90	91	100
				<b>86</b>			

**COMENTARIO.**

La puntuación obtenida es de 86, por lo que se puede determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en la Unidad de Ventas Locales se encuentran dentro de un rango satisfactorio (muy bueno), debiendo eliminar los errores encontrados en forma oportuna, lo que permitirá el mejoramiento de los procesos del control administrativo de esta Unidad, incidiendo en el desempeño efectivo de la misma.

## **7.2 MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.**

La obtención del riesgo de control se lo determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTAJE ÓPTIMO} - \text{PUNTAJE OBTENIDO} = \text{RIESGO DE CONTROL}$$

$$100\% - 86\% = 14\%$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 14\%$$

Conforme al resultado obtenido tenemos un Riesgo de Control del 14%, porcentaje que fue determinado en base al número de preguntas que se efectuaron y de acuerdo al valor que se asignó a cada una de ellas. El valor asignado a cada pregunta depende del riesgo al cual esté expuesto el control y su incidencia en la eficiencia de las operaciones administrativas, de tal manera que una respuesta negativa resulta ser desfavorable y una respuesta positiva será favorable.

El Riesgo de Control obtenido (14%) en la Unidad de Ventas Locales, se debe específicamente a que los vendedores no reciben capacitación, debido a la falta de recursos y planificación, lo que limitará el crecimiento de las ventas incidiendo negativamente en las actividades de operación de la Empresa. No se efectúan pronósticos de ventas anuales, debido a la falta de planificación y tiempo, por lo que no se podrá revelar con precisión el volumen total de ventas y se corre el riesgo de no lograr una posición significativa en el mercado.

Además, es importante señalar que la Empresa no proporciona de los recursos necesarios a los vendedores para realizar sus actividades, lo que incidirá negativamente en el desempeño efectivo del personal ventas y consecuentemente se perderá la obtención de algunos contratos.

### **7.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

#### **4.- ¿Se proporciona capacitación a los vendedores?**

No se proporciona capacitación a los vendedores, debido a la falta de recursos y planificación, además el Jefe de esta Unidad manifiesta que el personal de ventas tiene muchos años trabajando por lo que se encuentra capacitado para realizar en forma efectiva su trabajo; no obstante los vendedores pueden no estar conformes por la carencia de motivación, lo que puede incidir en una disminución de la ventas.

#### **5.- ¿Se efectúan los pronósticos de ventas anuales?**

No se efectúan los pronósticos de ventas anuales, debido a la falta de planificación y tiempo, lo que impedirá revelar con precisión el volumen total de ventas y consecuentemente no se podrá deducir las oportunidades comerciales asociadas con las estrategias mercantiles.

#### **9.- ¿Se facilita de todos los recursos a los vendedores para cumplir con sus actividades?**

No se facilita de todos los recursos a los vendedores para cumplir con sus actividades, debido a que la Empresa se encuentra atravesando por problemas de liquidez, lo que incide negativamente en el desempeño de los vendedores, causando malestar y descontento en los mismos, ocasionando la pérdida de los contratos de ventas.

## 7.4 IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

<b>PROCESO N°1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Visitar a los clientes para ofertar los productos.	Los diferentes vendedores establecerán las actividades respectivas para identificar las necesidades del cliente e influir en las decisiones de compra y verificar la capacidad de la Empresa para cumplir con lo acordado. Se registran los requerimientos del cliente en: solicitud de cotización para contratos y se hace el seguimiento continuo al cliente hasta lograr la venta.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de las estrategias de ventas.	Verificar que los vendedores hayan efectuado las estrategias de ventas para determinar las necesidades del cliente.
<b>Control N°2</b> Revisión de cumplimiento con los requisitos del cliente.	Revisar que los vendedores hayan considerado la capacidad de la Empresa para cumplir con lo acordado en los contratos como tiempo de entrega, revisión de los artículos y de las cantidades.
<b>Control N°3</b> Verificación de la utilización de formularios.	Verificar que se utilicen los formularios pertinentes para registrar los requerimientos del cliente.
<b>Control N°4</b> Verificación del Manual de Procedimientos.	Verificar que se de cumplimiento al Manual de Procedimientos para el desarrollo efectivo de las actividades en esta Unidad.

<b>PROCESO N°2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Obtención de los pedidos o contratos de ventas.	Los vendedores concretan la venta con la firma de un contrato, pues de esto depende la comisión que recibirán. En el contrato se especifica los precios,

	procedimientos de entrega, rutinas de inspección y de aceptación, método de liquidar los avances y otros detalles.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de la obtención de los contratos de ventas.	Revisar que los vendedores hayan concluido los contratos de venta con la firma de los clientes en los mismos.
<b>Control N°2</b> Revisión de las comisiones de los vendedores.	Revisar que se haya efectuado una tabla de comisiones con el fin de que el personal de ventas tenga conocimientos de los porcentajes que recibirán de acuerdo al contrato de ventas obtenido.
<b>Control N°3</b> Verificación de la información contenida en los contratos de ventas.	Verificar que en los contratos se especifique en detalle la información pertinente con respecto a precios, procedimientos de entrega, rutinas de inspección y de aceptación, métodos de liquidar los avances y otros detalles.

<b>PROCESO N°3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Aprobación del crédito.	Antes de procesar los pedidos de ventas para clientes nuevos, la Unidad de Crédito y Cobranzas debe determinar si los bienes deben ser despachados al cliente en una cuenta abierta; para esto se evalúa la solvencia económica del cliente, las referencias comerciales, las garantías que podría emitir y se verifica si consta en la Central de Riesgo. El responsable de esta Unidad reporta a la Tesorera y ésta a su vez a la Gerenta Financiera, quien de acuerdo a las políticas establecidas de crédito y a los resultados obtenidos para la obtención del crédito, se procede a concederlo. Para los clientes existentes se aplica los plazos de crédito de 30, 60 y 45 días. En ventas como colegios y otros que el vendedor

	considere pertinente se exige el 50% de anticipo sobre contratos.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de los pedidos de venta.	Revisar que se haya clasificado los pedidos de ventas para determinar los clientes nuevos.
<b>Control N°2</b> Revisión de la delimitación de responsabilidades.	Revisar que se haya establecido una adecuada delimitación de responsabilidades, entre los empleados de la Unidad de Ventas Locales y Crédito y Cobranzas.
<b>Control N°3</b> Verificación de la solvencia económica de los nuevos clientes.	Verificar que se evalúe la solvencia económica de los nuevos clientes, para obtener la aprobación del crédito.
<b>Control N°4</b> Verificación de las firmas de autorización y aprobación del crédito.	Verificar que en los registros conste la firma de autorización y aprobación de la Gerente Financiera para la obtención de los créditos, de acuerdo a la Política de crédito establecida.

<b>PROCESO N°4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Envío de los contratos o pedidos de ventas a la Unidad de Facturación para la elaboración de las facturas de venta.	Una vez que el vendedor cierra un contrato de venta y se ha considerado todos los pasos anteriores, este contrato es enviado a la Unidad de Facturación para que se proceda a la elaboración de la factura de venta. Considerando los documentos de despacho, los pedidos de venta de los clientes y las notificaciones de cambios en el caso que los hubiere. También se aplica los valores y descuentos de acuerdo a la listas de precios.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la	Verificar que el personal de ventas haya enviado la documentación pertinente a la Unidad de Facturación

documentación enviada a Facturación.	para que se proceda a la elaboración de la factura.
<b>Control N°2</b> Verificación del cumplimiento de la lista de precios.	Verificar el cumplimiento a lo establecido en la lista de precios.

<b>PROCESO N°5</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Servicio Post-Venta.	En la Unidad de Ventas Locales se llevan a cabo actividades que implican el seguimiento del cliente en relación con la garantía del producto dentro de los plazos acordados. A más de resolver cualquier inquietud que tengan los clientes en cuanto a inventarios, listado de precios, descuentos, etc.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación del servicio post-venta.	Verificar que se efectúe las actividades relacionadas con el servicio post-venta.
<b>Control N°2</b> Revisión de los registros del servicio post-venta.	Revisar que se hayan registrado en los formularios respectivos las actividades concernientes al servicio post-venta.

## 7.5 EVALUACIÓN CONTINUA.

### UNIDAD DE VENTAS LOCALES

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Se efectúan previamente las estrategias de ventas?				6	
2.- ¿Se determinan las necesidades del cliente?				5	
3.- ¿Los vendedores consideran la capacidad de la Empresa para cumplir con los requisitos del cliente?				5	
4.- ¿Se utilizan formularios para registrar los requerimientos del cliente?				5	
5.- ¿Se da cumplimiento al Manual de Procedimientos?				4	
6.- ¿Se efectúa un control a los vendedores, para determinar los contratos de venta concluidos?				5	
7.- ¿Se elabora una tabla de comisiones?				5	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8.- ¿Se da a conocer a los vendedores sobre los porcentajes de las comisiones?				4	
9.- ¿Se especifica en el contrato de venta toda la información pertinente a precios, procedimientos de entrega y forma de pago?				6	
10.- ¿Se clasifica los pedidos de ventas?				4	
11.- ¿Existe una adecuada delimitación de responsabilidades entre Ventas y Crédito y Cobranzas?				6	
12.- ¿Antes de procesar los pedidos de ventas se evalúa la solvencia económica de los clientes nuevos?				6	
13.- ¿En los registros de aprobación de crédito consta la firma de aprobación y autorización de la Gerenta Financiera?				5	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
14.- ¿Se da cumplimiento a la Política de Crédito establecida para los nuevos clientes y los existentes?				5	
15.- ¿El personal de ventas envía la documentación pertinente, para la elaboración de la factura?				5	
16.- ¿Se da cumplimiento a lo establecido en la lista de precios?				5	
17.- ¿Se efectúan actividades relacionadas con el servicio post-venta?				6	
18.- ¿Se registran en los formularios las actividades relacionadas con el servicio post-venta?				4	
19.- ¿Se brinda atención personalizada a los clientes?				5	
20.- ¿Se supervisa las actividades relacionadas con el servicio post-venta?				4	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	

## CAPÍTULO VIII

### 8. EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LOS PROCESOS EN LAS SIGUIENTES UNIDADES: CONTROL DE CALIDAD, DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, COMPRAS LOCALES Y VENTAS LOCALES.

Culminado el proceso de Control Interno Administrativo de las unidades ya señaladas, a continuación se presenta una compilación de la información obtenida en el proceso de la implementación, detallando cada uno los pasos de la Metodología del Control Interno Administrativo.

#### 8.1 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

##### 8.1.1 UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD.

#### UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Los proveedores de la materia prima son seleccionados bajo criterios técnicos?	X		3	3	
2.- ¿Existe la debida aprobación por parte de un alto directivo en la calificación de los proveedores?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
3.- ¿La recepción de la materia prima se la efectúa con el debido cuidado y su registro es el adecuado?	X		2	2	
4.- ¿Existe un mantenimiento, orden y control en el almacenamiento y distribución de las materias primas?	X		2	2	
5.- ¿La distribución de las materias primas se la efectúa mediante solicitudes prenumeradas?	X		2	2	
6.- ¿Existe un patrón de calidad para la reproducción de los bocetos?	X		2	2	
7.- ¿Existen especificaciones técnicas establecidas en la Empresa para la reproducción de los bocetos?	X		3	3	
8.- ¿El personal en la Unidad de Diseño recibe capacitación continua para estar al día en las tendencias de la moda?		X	0	3	No se han definido los cursos de capacitación para este propósito por falta de presupuesto.
9.- ¿El personal en la Unidad de Diseño es seleccionado en base a sus conocimientos técnicos y experiencia?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
10.- ¿Existe una retroalimentación continua con el cliente en la reproducción de los bocetos?	X		3	3	
11.- ¿Existe una comunicación eficaz en las Unidades de Producción antes de elaborar cualquier orden de producción?	X		3	3	
12.- ¿Existe un manual de políticas en el cual se refleje las guías de acción generales que tiene la Empresa?	X		2	2	
13.- ¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?		X	0	3	No existen cambios en estos temas por parte de los altos directivos.
14.- ¿Existe un manual de normas y procedimientos en el cual se establezcan las pautas específicas a seguir en cada una de las Unidades que comprende el Área de Producción?	X		3	3	
15.- ¿Existe un patrón de calidad en la elaboración de películas cuando se requiere estampar las prendas?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
16.- ¿Existe un seguimiento continuo en todo el proceso de producción por parte de la Unidad de Control de Calidad?	X		3	3	
17.- ¿Los equipos y maquinarias que se utilizan en todas las Unidades del proceso productivo reciben un adecuado mantenimiento?	X		2	2	
18.- ¿Los equipos, y maquinarias utilizados en todas las Unidades del proceso productivo cumplen con todas las especificaciones técnicas para su uso?	X		3	3	
19.- ¿La distribución de los equipos y maquinarias en las diferentes Unidades del proceso productivo es adecuada para realizar el trabajo de manera correcta?		X	0	3	No se planificó la distribución de la maquinaria en forma efectiva.
20.- ¿El personal que labora en el Área de Producción tiene delimitada sus funciones?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
21.- ¿Se hace seguimiento en el cumplimiento de las técnicas y especificaciones en el proceso de tensado de matrices?	X		2	2	
22.- ¿Los químicos y materiales utilizados en el gravado de películas en la Unidad de Estampación cumple con las especificaciones técnicas para su uso?	X		2	2	
23.- ¿Existen instructivos de protección en el manejo de los químicos y se toman medidas de precaución para mitigar la contaminación?	X		2	2	
24.- ¿Se hacen evaluaciones periódicas en la Unidad de Control de Calidad para determinar si los objetivos están siendo alcanzados?		X	0	3	No se han efectuado evaluaciones por falta de tiempo y porque se desconoce.
25.- ¿Los empleados cumplen con las tareas planeadas mensualmente?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
26.- ¿El Sistema de Información de las Unidades de: Corte, Confección, Diseño y Estampación están vinculadas de forma ágil y oportuna con la Unidad de Control de Calidad?	X		2	2	
27.- ¿Se hacen reuniones semanales en las cuales participe todo el personal del Área de Producción?	X		2	2	
28.- ¿Se hacen informes mensuales en la Unidad de Control de Calidad para la toma de acciones correctivas?		X	0	2	Esta práctica no se la tiene en la Empresa.
29.- ¿Se cumple las leyes y normas de administración en lo referente a seguridad e higiene en el trabajo?	X		2	2	
30.- ¿Mantienen planes o seguros para salvaguardar las maquinarias y los equipos de producción?	X		3	3	En la actualidad se tiene un contrato con Seguros Pichincha.
31.- ¿El personal operativo está entrenado para llevar a cabo varias tareas?	X		2	2	
32.- ¿Existe una comunicación eficaz entre producción y ventas?	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
33.- ¿Se efectúan evaluaciones y pruebas previas de las prendas antes de enviar al cliente para su aprobación?	X		2	2	Se efectúan pruebas para cada prenda y así aseguran la conformidad esperada con los patrones de control de calidad.
34.- ¿La producción se la hace en cantidades apropiadas y de conformidad con los programas de producción y sus especificaciones?	X		2	2	
35.- ¿Se utiliza un patrón o modelo de documentos para comunicar las especificaciones de las prendas?	X		2	2	Si, se efectúa una ficha técnica para este propósito.
36.- ¿Se utilizan documentos ya establecidos para preparar y comunicar los planes de producción?	X		2	2	La orden de producción se utiliza para este propósito.
37.- ¿Existen programas de operaciones para minimizar las existencias y asegurar la disponibilidad suficiente de las prendas de una forma oportuna?	X		2	2	Siempre se coordina los programas de producción con las previsiones de ventas.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
38.- ¿Se hacen auditorías internas periódicas como medida de detección?		X	0	2	Por el momento no; pero hace unos meses si se realizaban.
39.- ¿Existe una Política de Calidad emitida por la Gerencia General?	X		3	3	
40.- ¿Se hacen evaluaciones periódicas del cumplimiento de las Normas ISO en la Unidad de Control de Calidad?		X	0	2	Se efectuaban hace algunos meses; pero ahora no, ya que el proceso de certificación se encuentra paralizado.
41.- ¿Existe una actitud positiva de la Gerencia de Producción con respecto a las libertades y responsabilidades de las operarias para desarrollar sus tareas?	X		2	2	
42.- ¿La Gerencia General crea una conciencia de compromiso en todos los niveles de la Empresa en la gestión de la calidad?	X		3	3	
43.- ¿Existe una coordinación de gestión de calidad para la obtención de la Certificación de las Normas ISO?		X	0	2	Existía una coordinación de gestión hace algunos meses; pero ahora ya no.
<b>TOTAL</b>			<b>80</b>	<b>100</b>	

<b>RANGOS PARA CALIFICACIÓN DE RESULTADOS</b>							
<b>REGULAR</b>		<b>BUENO</b>		<b>MUY BUENO</b>		<b>EXCELENTE</b>	
0	60	61	80	81	90	91	100
		<b>80</b>					

**COMENTARIO.**

Según la puntuación obtenida de 80, los Controles Internos Administrativos que se mantienen en la Unidad de Control de Calidad, se encuentran dentro de un rango aceptable (bueno), debiendo realizar ajustes en los controles pertinentes, con el objetivo de eliminar las fallas evidentes en forma ágil, logrando el mejoramiento de los procesos del control administrativo, lo que generará un desempeño efectivo de esta Unidad, mediante el logro de una mayor eficiencia en las operaciones.

## 8.1.2 UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

### UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿En la requisición de personal se especifica en detalle las características requeridas del personal solicitado?	X		2	2	
2.- ¿La Gerenta de Recursos Humanos analiza previamente las solicitudes de requisición antes de tomar alguna decisión?	X		4	4	
3. ¿Los formularios utilizados en la requisición de personal reflejan la numeración consecutiva y las firmas de autorización?	X		2	2	
4.- ¿La Gerenta de Recursos Humanos aprueba el requerimiento si es por reemplazo de una vacante?	X		3	3	
5.- ¿El Gerente General aprueba el requerimiento si es por creación de un nuevo cargo?	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
6.- ¿Para el reemplazo de una vacante o incremento de la planta, el perfil del puesto se toma del Manual de Funciones?	X		2	2	
7.- ¿La primera fuente de selección la constituyen los miembros de la Empresa?	X		4	4	
8.- ¿Se cumple el procedimiento que se establece en el reglamento de selección interna?	X		2	2	
9.- ¿El personal de Recursos Humanos define las fuentes de reclutamiento y el proceso de selección?	X		4	4	
10.- ¿Para nuevos cargos primeramente se establece la descripción y perfil del cargo?	X		4	4	
11.- ¿Se considera la opinión del Gerente del Área que solicita del personal para definir el perfil y la descripción del cargo?	X		3	3	
12.- ¿Se hace un análisis previo de los requerimientos para la creación de nuevos cargos?	X		2	2	
13.- ¿Se realiza la selección del personal de acuerdo con los requerimientos del perfil del puesto?	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
14.- ¿En el proceso de reclutamiento se aplica el mismo procedimiento para la creación de nuevos cargos y reemplazo de vacantes?	X		2	2	
15.- ¿El personal que desempeña las tareas de reclutamiento es diferente del personal que se encarga de las tareas de selección?		X	0	3	Las tareas de reclutamiento y de selección las efectúa el mismo personal.
16.- ¿El personal de Recursos Humanos revisa las carpetas de los candidatos internos antes de considerar los candidatos externos?	X		3	3	
17.- ¿La publicación para seleccionar personal nuevo, considera todos los lineamientos del perfil del cargo?	X		2	2	
18.- ¿Se analiza la utilización de las fuentes externas de reclutamiento, dependiendo de la necesidad de contratar personal calificado o no?	X		2	2	
19.- ¿Existe un banco de datos de los solicitantes, cuyas aptitudes ya fueron evaluadas antes?		X	0	3	No existe esta práctica en la Empresa.
20.- ¿En la preselección se hace un análisis de las hojas de vida, con el perfil del puesto y las bases de selección?	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
21.- ¿La Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área establecen las bases de la selección?		X	0	3	Muchas veces se omite la opinión del Gerente del Área.
22.- ¿En la evaluación de los candidatos, se considera la educación, experiencia, capacitación, pruebas psicotécnicas y de conocimiento y entrevistas?	X		2	2	
23.- ¿Se elimina a los aspirantes que no cumplan con los requerimientos establecidos?		X	0	3	No, puesto que existen candidatos recomendados por la alta Gerencia.
24.- ¿Las pruebas de selección cumplen con el objetivo de medir las aptitudes y conocimientos de los candidatos?	X		2	2	
25.- ¿Sólo los elegidos que resulten de la entrevista preliminar llenan la solicitud de empleo?		X	0	3	No necesariamente, ya que existen candidatos recomendados.
26.- ¿Se verifica la información obtenida en la solicitud de empleo?	X		2	2	
27.- ¿Pasan a rendir las pruebas sólo los candidatos cuyas carpetas han sido satisfactorias?	X		2	2	
28.- ¿Se evalúan las entrevistas preliminares y las pruebas antes de las entrevistas finales?	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
29.- ¿Las pruebas psicotécnicas y de conocimientos se establecen de acuerdo al cargo seleccionado?	X		3	3	
30.- ¿Realizan las entrevistas finales el Gerente General y la Gerenta de Recursos Humanos?	X		3	3	
31.- ¿La decisión de Contratación la define el Gerente General y la Gerenta de Recursos Humanos?	X		3	3	
32.- ¿El contrato de trabajo se ajusta a lo dispuesto por las disposiciones legales?	X		3	3	
33.- ¿Se hace el ingreso del personal nuevo a la nómina?	X		3	3	
34.- ¿Se realiza el proceso inductivo al personal nuevo?	X		3	3	
35.- ¿Existen formularios de evaluación de desempeño, para determinar claramente los objetivos de identificación del rendimiento del personal?	X		3	3	
36.- ¿Se analizan los resultados obtenidos de la capacitación para el mejoramiento del trabajo realizado por los empleados?		X	0	3	Se incumple con este procedimiento por descuido de la responsable.
<b>TOTAL</b>			<b>82</b>	<b>100</b>	

<b>RANGOS PARA CALIFICACIÓN DE RESULTADOS</b>							
<b>REGULAR</b>		<b>BUENO</b>		<b>MUY BUENO</b>		<b>EXCELENTE</b>	
0	60	61	80	81	90	91	100
				<b>82</b>			

**COMENTARIO.**

La puntuación obtenida es de 82, por lo que se puede determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en la Unidad de Desarrollo del Talento Humano se encuentran dentro de un rango muy satisfactorio (muy bueno), debiendo realizar pequeños ajustes en los controles pertinentes, con el objetivo de eliminar las falencias en forma ágil, lo que permitirá mejorar los procesos del control administrativo de esta Unidad, incidiendo en forma positiva en el desempeño efectivo de la misma.

### 8.1.3 UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.

#### UNIDAD DE COMPRAS LOCALES

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Para realizar una compra se emite una solicitud de requisición a la Unidad de Compras Locales?	X		5	5	
2.- ¿Se detecta previamente la necesidad de comprar bienes o servicios?	X		6	6	
3.- ¿La solicitud de requisición refleja la numeración consecutiva y las firmas de autorización?	X		5	5	
4.- ¿La solicitud de requisición contiene la información precisa sobre los bienes a ser comprados?	X		4	4	
5.- ¿Existe un Manual de Procedimientos que guíe el desarrollo de las actividades en esta Unidad?	X		3	3	
6.- ¿Existe una adecuada segregación de funciones en esta Unidad?	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
7. ¿La Unidad de Compras Locales conoce de los materiales utilizados por la Empresa y sus proveedores?	X		5	5	
8.- ¿Existe una base de datos de los proveedores?		X	0	4	Esta práctica no tiene la Empresa.
9.- ¿Se efectúa una calificación previa de los proveedores?	X		6	6	
10.- ¿Se obtienen cotizaciones de los bienes a ser adquiridos?	X		5	5	
11.- ¿Se evalúan las propuestas de los proveedores?	X		4	4	
12.- ¿Se analizan técnicamente las propuestas de los proveedores?	X		3	3	
13.- ¿La evaluación de las proformas de los proveedores, la efectúa un funcionario competente?	X		6	6	
14.- ¿La orden de compra es aprobada y autorizada por un alto funcionario?	X		5	5	
15.- ¿La Unidad de Compras Locales es responsable de recibir todas las mercaderías?		X	0	3	No todas las mercaderías recibe la Unidad de Compras Locales.
16.- ¿El responsable de recibir las mercaderías es competente para realizar su trabajo?	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
17.- ¿Se utiliza algún tipo de registros para controlar el ingreso de las mercaderías?	X		3	3	
18.- ¿Se verifica y se controla la mercadería defectuosa?	X		5	5	
19.- ¿Se recibe las mercaderías con base en los requerimientos establecidos en cuanto a cantidad y calidad?	X		3	3	
20.- ¿Las mercaderías se reciben en forma oportuna?		X	0	6	No, en ocasiones existen retrasos.
21.- ¿Se efectúan reclamos por faltantes o defectos en calidad?	X		3	3	
22.- ¿El ingreso físico de la mercadería a Bodega se sustenta con la documentación necesaria?		X	0	3	No, en ocasiones se hace el ingreso físico solo con la orden de compra.
23.- ¿Se coteja la mercadería recibida con la factura enviada por el proveedor?	X		4	4	
24.- ¿Se envía la documentación necesaria a la Unidad de Cuentas por Pagar para su registro contable?	X		3	3	
<b>TOTAL</b>			<b>84</b>	<b>100</b>	

<b>RANGOS PARA CALIFICACIÓN DE RESULTADOS</b>							
<b>REGULAR</b>		<b>BUENO</b>		<b>MUY BUENO</b>		<b>EXCELENTE</b>	
0	60	61	80	81	90	91	100
				<b>84</b>			

**COMENTARIO.**

La puntuación obtenida es de 84, por lo que se puede determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en la Unidad de Compras Locales se encuentran dentro de un rango satisfactorio (muy bueno), debiendo eliminar los errores encontrados en forma oportuna, lo que permitirá el mejoramiento de los procesos del control administrativo de esta Unidad, incidiendo en el desempeño efectivo de la misma.

## 8.1.4 UNIDAD DE VENTAS LOCALES.

### UNIDAD DE VENTAS LOCALES

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Los vendedores establecen estrategias de venta para la colocación de los productos?	X		6	6	
2.- ¿Los vendedores identifican las necesidades de los clientes?	X		5	5	
3. ¿Los vendedores verifican la capacidad de la Empresa para cumplir con los contratos?	X		4	4	
4.- ¿Se proporciona capacitación a los vendedores?		X	0	4	No, debido a la falta de recursos y planificación.
5.- ¿Se efectúan pronósticos de ventas anuales?		X	0	5	No, debido a la falta de planificación y tiempo.
6.- ¿Se registran los requerimientos de los clientes?	X		4	4	
7. ¿Se efectúa el seguimiento continuo al cliente hasta obtener la venta?	X		6	6	
8.- ¿Las comisiones que reciben los vendedores son competitivas?	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
9.- ¿Se facilita de todos los recursos a los vendedores para cumplir con sus actividades?		X	0	5	No, debido a la limitación de los recursos económicos.
10.- ¿En el contrato de venta se especifica a detalle todo lo relacionados con precio, forma de liquidación y garantías, etc.?	X		6	6	
11.- ¿Se encuentran delimitadas las funciones en esta Unidad?	X		5	5	
12.- ¿Antes de procesar los pedidos de ventas se evalúa la capacidad económica de los clientes nuevos?	X		5	5	
13.- ¿Los contratos cumplen con las políticas establecidas de crédito a los clientes nuevos y a los clientes existentes?	X		6	6	
14.- ¿La Gerenta Financiera es responsable de la aprobación de los créditos?	X		5	5	
15.- ¿Los contratos o pedidos de ventas son enviados a la Unidad de Facturación para la elaboración de la factura de venta?	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
16.- ¿Son enviados otros documentos de sustento para la elaboración de la factura de venta?	X		4	4	
17.- ¿En el caso de cambios en el contrato se notifica oportunamente a la Unidad de Facturación?	X		4	4	
18.- ¿Existe una comunicación estrecha entre los clientes y la Unidad de Ventas?	X		6	6	
19.- ¿Se cumple con la lista de precios establecidos?	X		4	4	
20.- ¿Se ofrecen garantías de los bienes vendidos?	X		4	4	
21.- ¿Se proporciona un servicio post-venta a los clientes?	X		4	4	
<b>TOTAL</b>			<b>86</b>	<b>100</b>	

<b>RANGOS PARA CALIFICACIÓN DE RESULTADOS</b>							
<b>REGULAR</b>		<b>BUENO</b>		<b>MUY BUENO</b>		<b>EXCELENTE</b>	
0	60	61	80	81	90	91	100
				<b>86</b>			

**COMENTARIO.**

La puntuación obtenida es de 86, por lo que se puede determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en la Unidad de Ventas Locales se encuentran dentro de un rango satisfactorio (muy bueno), debiendo eliminar los errores encontrados en forma oportuna, lo que permitirá el mejoramiento de los procesos del control administrativo de esta Unidad, incidiendo en el desempeño efectivo de la misma.

## **8.2 MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.**

La obtención del riesgo de control se lo determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTAJE ÓPTIMO} - \text{PUNTAJE OBTENIDO} = \text{RIESGO DE CONTROL}$$

### **8.2.1 UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD.**

$$100\% - 80\% = 20\%$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 20\%$$

El Riesgo de Control obtenido (20%) en la Unidad de Control de Calidad, se debe específicamente a que en el proceso de capacitación al personal de producción, no se consideró a la Unidad de Diseño para este propósito, aduciendo la carencia de recursos económicos, puesto que los temas de capacitación para esta Unidad serían diferentes; también es importante mencionar que no existen evaluaciones periódicas en las que se pueda determinar si se están logrando los objetivos planteados, generando incertidumbre en la toma de decisiones y en las operaciones de la Empresa.

A ésto se suma las políticas y procedimientos emitidos por la Alta Gerencia, las cuales son rígidas e inamovibles; la errada distribución de los equipos y máquinas en la Unidad de Confección entorpece las actividades cotidianas causando pérdida de tiempo y malestar entre las operarias.

Además, debe aclararse que la paralización del proceso de certificación para la obtención de las normas ISO ha incidido en lo indicado, por no haber previsto los recursos: económicos, humanos, tiempo y materiales.

## **8.2.2 UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.**

$$100\% - 82\% = 18\%$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 18\%$$

El Riesgo de Control obtenido (18%) en la Unidad de Desarrollo del Talento Humano, se debe específicamente a que en el proceso de selección no existe una debida segregación de funciones entre el personal de reclutamiento y selección; igualmente se evidenció la carencia de un banco de datos de los aspirantes, cuyas aptitudes ya fueron evaluadas antes; a esto se suma el incumplimiento en el proceso de selección por parte de la alta Gerencia y la falta de la evaluación de la capacitación, lo que genera la contratación no calificada del personal nuevo, produciendo pérdida de recursos e ineficiencia en las operaciones del desempeño del personal.

## **8.2.3 UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.**

$$100\% - 84\% = 16\%$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 16\%$$

El Riesgo de Control obtenido (16%) en la Unidad de Compras Locales, se debe específicamente a que la Empresa no ha considerado efectuar una base de datos de los proveedores, por lo que podría estar perdiendo la oportunidad de beneficiarse de las condiciones favorables que ofrecen otros proveedores.

A esto se suma que no todas las mercaderías son recibidas por esta Unidad, lo que genera pérdida de tiempo y malestar entre el personal.

Además, es importante mencionar que en ciertas ocasiones se producen retrasos en la entrega de la mercadería por parte de los proveedores, lo que

genera retrasos en la producción y el incremento de horas extras. El ingreso físico de la mercadería a Bodega no se sustenta con la documentación necesaria, por lo que no se puede determinar con exactitud la cantidad, peso y calidad.

#### **8.2.4 UNIDAD DE VENTAS LOCALES.**

$$100\% - 86\% = 14\%$$

**RIESGO DE CONTROL = 14%**

El Riesgo de Control obtenido (14%) en la Unidad de Ventas Locales, se debe específicamente a que los vendedores no reciben capacitación, debido a la falta de recursos y planificación, lo que limitará el crecimiento de las ventas incidiendo negativamente en las actividades de operación de la Empresa. No se efectúan pronósticos de ventas anuales, debido a la falta de planificación y tiempo, por lo que no se podrá revelar con precisión el volumen total de ventas y se corre el riesgo de no lograr una posición significativa en el mercado.

Además, es importante señalar que la Empresa no proporciona de los recursos necesarios a los vendedores para realizar sus actividades, lo que incidirá negativamente en el desempeño efectivo del personal ventas y consecuentemente se perderá la obtención de algunos contratos.

## **8.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

### **8.3.1 UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD.**

**8.- ¿El personal en la Unidad de Diseño recibe capacitación continua para estar al día en las tendencias de la moda?**

El Gerente de Producción en conjunto con la Gerenta de Recursos Humanos determinan la prioridad de brindar capacitación al personal de producción, ya que éste está involucrado directamente con el proceso productivo y dado de que la capacitación que requiere la Unidad de Diseño es de otra índole, generaría costos adicionales que no están considerados en los presupuestos para este año, lo que ha limitado la actualización en esta Unidad.

**13.- ¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?**

Los altos directivos de la Empresa manifiestan que las políticas y procedimientos están bien definidos que se ha considerado la estructura, cultura e institucionalidad de la misma, por lo que no es necesario hacer modificaciones o cambios, ya que esto ocasionaría pérdidas de tiempo, malestar y atrasos en la producción.

**19.- ¿La distribución de los equipos y maquinarias en las diferentes unidades del proceso productivo es adecuada para realizar el trabajo de manera correcta?**

La Empresa está formada por una sola planta con una infraestructura de 5.000 metros cuadrados, en la cual funcionan las áreas administrativas y operativas en forma efectiva, no obstante la equivocada distribución de los equipos y la maquinaria en la Unidad de Confección ha generado la reducción del espacio, pérdida de tiempo y consecuentemente malestar entre las operarias.

**24.- ¿Se hacen evaluaciones periódicas en la Unidad de Control de Calidad en las que se pueda determinar si los objetivos están siendo alcanzados?**

No se han efectuado evaluaciones periódicas por falta de tiempo y porque se carece de conocimientos para realizarlas.

**28.- ¿Se hacen informes mensuales en la Unidad de Control de Calidad para la toma de acciones correctivas?**

Informes mensuales no se efectúan, ya que el responsable de esta Unidad no tiene conocimientos de cómo se elabora un informe, pero si lleva semanalmente un registro de eventos de todos los problemas que se han suscitado para posteriormente corregirlos con el Gerente de Producción.

**38.- ¿Se hacen auditorías internas periódicas como medida de detección?**

Anteriormente se efectuaban, pero en la actualidad ya no se hacen, por la carencia de los recursos económicos y la limitación del tiempo para realizar estas prácticas, lo que contribuyó a que se paralice el proceso de la obtención de la certificación de las Normas ISO.

**40.- ¿Se hacen evaluaciones periódicas del cumplimiento de las normas ISO en la Unidad de Control de Calidad?**

El Gerente General manifiesta que estas prácticas se efectuaban hace algunos meses, pero en la actualidad no, porque el proceso de certificación se encuentra paralizado y será retomado cuando se tenga todas las condiciones para realizarlo.

**43.- ¿Existe una coordinación de gestión de Calidad para la obtención de la certificación de las Normas ISO?**

Hace algunos meses existía una coordinación de gestión para la obtención de la certificación de las Normas ISO, lo cual estaba asesorado por la Certificadora de Sistemas de Gestión de la Calidad, pero en la actualidad por falta de recursos económicos y disponibilidad de tiempo el proceso se ha paralizado.

**8.3.2 UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.**

**15.- ¿El personal que desempeña las tareas de reclutamiento es diferente del personal que se encarga de las tareas de selección?**

Las tareas de reclutamiento y de selección las efectúa el mismo personal, puesto que no existe la debida segregación de funciones, lo que entorpece en forma subjetiva la selección del nuevo personal.

**19.- ¿Existe un banco de datos de los solicitantes cuyas aptitudes ya fueron evaluadas antes?**

No existe esta práctica en la Empresa, ocasionando pérdida de tiempo en la contratación del personal, generando ineficiencia en las operaciones de reclutamiento y selección.

**21.- ¿La Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área establecen las bases de la selección?**

Pese a que consta en el procedimiento del proceso, muchas veces se omite la opinión del Gerente del Área, debido a que existe roces personales entre la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área, generando errores e ineficiencia al definir las bases del proceso de selección.

**23.- ¿Se elimina a los aspirantes que no cumplan con los requerimientos establecidos?**

Muy a pesar de existir un procedimiento en el proceso de selección se produce un incumplimiento del mismo por la Alta Gerencia, puesto que a veces el Gerente General recomienda a candidatos conocidos que pueden no cumplir con los requisitos necesarios para cubrir los puestos.

**25.- ¿Sólo los elegidos que resulten de la entrevista preliminar llenan la solicitud de empleo?**

No necesariamente, pues como se había manifestado anteriormente, existe incumplimiento en el proceso de selección por parte del Gerente General, debido a la recomendación de candidatos, ocasionando la selección subjetiva del personal nuevo, que puede generar pérdidas económicas e ineficiencia en las operaciones, a consecuencia de la contratación de personal no idóneo para el puesto.

**36.- ¿Se analiza los resultados obtenidos de la capacitación para el mejoramiento del trabajo realizado por los empleados?**

No se da cumplimiento a este procedimiento; la Gerente de Recursos Humanos no analiza los resultados de la capacitación para el mejoramiento del trabajo realizado por los empleados, por lo que no se puede determinar la eficacia de los programas de capacitación que van a influir negativamente en el desempeño final de la Empresa, ocasionando pérdida de recursos y la toma de decisiones equivocadas.

### **8.3.3 UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.**

#### **8.- ¿Existe una base de datos de los proveedores?**

Esta práctica no tiene la Empresa, ya que por muchos años mantienen relaciones comerciales con los mismos proveedores, debido a ciertas condiciones favorables que les otorgan, por lo que consideran que no es necesario efectuar una base de datos; no obstante ésto podría resultar desfavorable para los intereses de la Empresa, porque estarían perdiendo la oportunidad de encontrar proveedores calificados que ofrezcan mejores condiciones que las actuales.

#### **15.- ¿La Unidad de Compras Locales es responsable de recibir todas las mercaderías?**

No todas las mercaderías recibe la Unidad de Compras Locales, ya que en ocasiones el Área de Producción solicita materias primas y éstas son recibidas por la misma, por lo que es necesario que la Unidad de Compras Locales efectúe el seguimiento a las órdenes de compra que tiene pendiente por recibir, para evitar errores y malos entendidos posteriormente.

#### **20.- ¿Las mercaderías se reciben en forma oportuna?**

No, en ocasiones existen retrasos debido a la falta de coordinación en la entrega de mercaderías por parte del proveedor, lo que ocasiona retrasos en la producción y malestar entre los empleados.

#### **22.- ¿El ingreso físico de la mercadería a Bodega se sustenta con la documentación necesaria?**

No, en ocasiones se hace el ingreso físico de la mercadería a Bodega, solo con la orden de compra y se omite los registros de ingreso y la factura del

proveedor, lo que podría ocasionar malos entendidos en cuanto a cantidad, peso y calidad.

### **8.3.4 UNIDAD DE VENTAS LOCALES.**

#### **4.- ¿Se proporciona capacitación a los vendedores?**

No se proporciona capacitación a los vendedores, debido a la falta de recursos y planificación, además el Jefe de esta Unidad manifiesta que el personal de ventas tiene muchos años trabajando por lo que se encuentra capacitado para realizar en forma efectiva su trabajo; no obstante los vendedores pueden no estar conformes por la carencia de motivación, lo que puede incidir en una disminución de la ventas.

#### **5.- ¿Se efectúan los pronósticos de ventas anuales?**

No se efectúan los pronósticos de ventas anuales, debido a la falta de planificación y tiempo, lo que impedirá revelar con precisión el volumen total de ventas y consecuentemente no se podrá deducir las oportunidades comerciales asociadas con las estrategias mercantiles.

#### **9.- ¿Se facilita de todos los recursos a los vendedores para cumplir con sus actividades?**

No se facilita de todos los recursos a los vendedores para cumplir con sus actividades, debido a que la Empresa se encuentra atravesando por problemas de liquidez, lo que incide negativamente en el desempeño de los vendedores, causando malestar y descontento en los mismos, ocasionando la pérdida de los contratos de ventas.

## 8.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

### 8.4.1 UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD.

<b>PROCESO N° 1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en la recepción de la materia prima.	El control de calidad de la materia prima se la efectúa, mediante la calificación previa de los proveedores, lo que se hace en la Unidad de Compras Locales. La recepción de los materiales se la efectúa en forma estricta, mediante un muestreo de color y textura; el peso se coteja de acuerdo con la orden de compra. Se verifica las cantidades de los bienes y se detecta cualquier mercadería dañada o defectuosa para proceder a su devolución. Se registra todos los ingresos de la mercadería en un formulario interno por triplicado para luego enviar una copia a Bodega con los bienes recibidos.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de las propuestas ganadoras.	Revisar que las propuestas ganadoras cumplan con las especificaciones técnicas como calidad, precio, tiempo de entrega y garantías.
<b>Control N°2</b> Verificación de firmas autorizadas.	Verificar que en la orden de compra consten las firmas autorizadas respectivas del Jefe de Compras Locales y de la Gerenta Financiera.
<b>Control N°3</b> Revisión de las cantidades recibidas y detección de mercadería defectuosa.	Revisar que en el documento emitido por el responsable de la recepción, se especifique las cantidades recibidas, descripción y peso cotejados con la orden de compra, así como también cualquier eventualidad en cuanto a mercadería defectuosa.
<b>Control N°4</b>	Verificar que los formularios establecidos para los

Verificación de los registros de ingreso de la mercadería.	registros de ingreso de mercadería cumplan con todas las características necesarias para este proceso.
<b>PROCESO N°2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en el almacenamiento y distribución de materia prima.	Una vez enviado la mercadería a Bodega, el responsable cuenta, inspecciona y notifica a la Unidad de Contabilidad la cantidad recibida y puesta en existencia. El Bodeguero vela por la limpieza, control y orden de su lugar de trabajo, así como el buen estado y mantenimiento de las materias primas; además, la colocación y disposición de los materiales se lo hace de manera efectiva, para evitar molestias y pérdida de tiempo al momento de su distribución. La distribución de los materiales se lo efectúa mediante una solicitud prenumerada elaborada por triplicado, que la emite la Unidad que requiere los materiales; una copia conserva la Unidad que elabora la solicitud, otra para la Bodega y otra a Contabilidad para la distribución de costos.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión del Manual de Procedimientos.	Revisar que se de fiel cumplimiento al Manual de Procedimientos para el almacenamiento y distribución de la materia prima.
<b>Control N°2</b> Verificación de la existencia de formularios.	Comprobar la existencia de formularios que registren los detalles importantes para poder procesar la información.
<b>Control N°3</b> Revisión de la limitación de funciones.	Revisar el Manual de Funciones del personal a cargo y evidenciar si éste tiene conocimiento de sus responsabilidades y obligaciones.
<b>Control N°4</b> Verificación de la competencia del personal.	Verificar los procedimientos que tiene la Empresa para contratar, supervisar y entrenar al personal, con el objetivo de que éste se encuentre suficientemente

	capacitado para desarrollar su trabajo.
--	---

<b>PROCESO N°3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en la reproducción de bocetos en la Unidad de Diseño.	De la orden de compra emitida por el cliente, en la cual se plasma el boceto con todas las especificaciones de la prenda, se trabaja sobre los mismos en un programa de diseño llamado ilustrador, considerando todas las especificaciones y los patrones de calidad emitidos por el cliente. Luego que la diseñadora ha rediseñado el boceto, traslada toda la información en la ficha técnica, para luego enviar al cliente vía e-mail para su aprobación. Si aprueba el cliente, el Gerente de Producción se reúne con todos los Jefes de las Unidades de Producción para analizar el proceso de la prenda, considerando la descripción de la prenda, los materiales, la materia prima, el corte y los acabados. Una vez que se han puesto de acuerdo, se procede a elaborar la muestra física para proceder a enviarla al cliente para su aprobación. Si el cliente está satisfecho con la muestra se procede a elaborar la orden de producción.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de los patrones de calidad emitidos por la Empresa.	Revisar la existencia de los patrones de calidad emitidos por la Empresa, y si éstos son aplicados en el proceso productivo.
<b>Control N°2</b> Verificación del software de la Unidad de Diseño.	Verificar que el personal de la Unidad de Diseño determine si el software utilizado para este propósito opera en forma ágil y oportuna.
<b>Control N°3</b> Verificación del Manual de	Verificar la observancia del Manual de Procedimientos para determinar el cumplimiento de

Procedimientos.	las actividades que se desarrollan en esta Unidad y si son consistentes.
<b>Control N°4</b> Verificación de registros que determinen la retroalimentación con el cliente.	Verificar que los registros determinen la retroalimentación con el cliente y la satisfacción de la calidad de las prendas, así como el servicio.
<b>Control N°5</b> Revisión de las órdenes de producción.	Revisar que en las órdenes de producción se consideren todas las especificaciones y patrones de calidad emitidos por el cliente, a más de los estándares de calidad emitidos por las Normas ISO.
<b>Control N° 6</b> Revisión y aprobación de firmas de autorización.	Revisar que las órdenes de producción estén con las debidas firmas de autorización, como las del Gerente de Producción y del cliente.

<b>PROCESO N°4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en la elaboración de películas en la Unidad de Diseño.	Si dentro de las especificaciones solicitadas por el cliente existen prendas que requieren de estampado, la diseñadora trabaja con las referencias de los bocetos rediseñados ya aprobados por el cliente, revisando colores, ubicación del gráfico, tamaño y logotipos. Una vez que elabora las películas de los gráficos procede a chequear y analizar con los patrones de calidad emitidos por el cliente, para proceder a imprimir las películas, las cuales deberán ser nítidas. Luego se procede a enviar la solicitud de películas con las especificaciones técnicas a la Unidad de Estampación
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Revisión de los pedidos de venta.	Revisar los pedidos de venta, con el objeto de que se hayan considerado las especificaciones solicitadas por el cliente en las prendas que requieren de

	estampado.
<b>Control N°2</b> Revisión y análisis de las referencias de los bocetos.	Revisar que las referencias de los bocetos estén ya aprobadas por el cliente y cotejados los mismos con los originales. Analizar que las películas elaboradas estén nítidas y chequeadas con los patrones de calidad emitidos por el cliente.
<b>Control N°3</b> Revisión de las solicitudes de películas.	Revisar que las solicitudes de películas enviadas por la Unidad de Diseño a la de Estampación, se encuentre toda la información pertinente, así como las especificaciones técnicas, para proceder al estampado de la prenda.

<b>PROCESO N°5</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en el tendido y corte de la tela.	Una vez recibida la orden de producción en la cual se indica el color, el número de las tallas, el peso de la tela y las observaciones del corte, el Cortador con muchos años de experiencia considera todas las especificaciones de la orden de producción, el peso de la tela y las observaciones del corte, se procede a tender la tela en la mesa de corte la cual cumple con todas las especificaciones técnicas en nivelación, limpieza y empate. Luego se colocan los moldes sobre la tela para calcular el rendimiento de la misma, se tiende las capas una sobre otra y se procede al corte que se lo efectúa con mucho cuidado y precisión. Una vez cortado se pesa por tallas y se registra en la orden de producción, la original es enviada a la Unidad de Confección con las prendas cortadas y clasificadas por tallas y colores.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Verificación del	Verificar los registros de los mantenimientos realizados en la maquinaria, muebles y equipos que

mantenimiento de la maquinaria, muebles y equipos.	se utilizan en el corte de la tela.
<b>Control N° 2</b> Verificación del cumplimiento técnico de la maquinaria y muebles para su uso.	Verificar que la maquinaria y muebles reúnen las condiciones técnicas para realizar en forma efectiva el corte de las telas.
<b>Control N°3</b> Verificación de registros de las especificaciones del corte y peso de la tela.	Verificar en la orden de producción el registro de toda la información pertinente con respecto al corte de la tela como: rendimiento, peso, cantidad de tallas, numero de tallas y sobrantes en el caso que se de.
<b>Control N°4</b> Revisión de la calidad del corte de la tela.	Revisar los registros de control de calidad en la Unidad de Corte, con el fin de que se hayan considerado los patrones de calidad emitidos por el cliente y los estándares de calidad de las Normas ISO.

<b>PROCESO N°6</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en la Unidad de Confección.	Recibido el boceto, la muestra física, la orden de producción con todas las especificaciones y las prendas cortadas ya clasificadas por la Unidad de Corte, se procede a la confección de las prendas. La Unidad de Confección está dividida en dos estaciones de trabajo; las estaciones de trabajo se distribuyen por tareas y en secuencia entre las operarias para evitar los cuellos de botella y los tiempos improductivos. Cada estación de trabajo se integra por diez operarias, quienes se responsabilizan por varias tareas, es decir cada vez que una obrera termina una tarea se desplaza al siguiente puesto donde se requiere ayuda para evitar tareas redundantes o innecesarias. La supervisión es

	meticulosa y continua en cada una de las tareas y existe una retroalimentación efectiva para promover la comunicación entre las operarias.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la distribución de las estaciones de trabajo.	Verificar que la distribución de las estaciones de trabajo se haya realizado en forma correcta para evitar cuellos de botella y tiempos improductivos.
<b>Control N°2</b> Revisión de la delimitación de responsabilidades.	Revisar la delimitación de responsabilidades, en la cual se establezca la segregación de actividades para el personal, mediante la utilización de los organigramas, disposiciones por escrito o Manual de Funciones.
<b>Control N°3</b> Revisión de los registros de supervisión en la Unidad de Confección.	Revisar los registros de supervisión en esta Unidad, para determinar si se lo realiza en forma continua en cada una de las tareas.
<b>Control N°4</b> Verificación de los canales de comunicación.	Verificar que los canales de comunicación se hayan establecido en forma efectiva, lo que permitirá recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades y actividades de control se están cumpliendo.

<b>PROCESO N°7</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en el tensado de las matrices en la Unidad de Estampación.	Una vez recibido la copia de la solicitud y las películas por parte de la Unidad de Diseño, se procede a colocar la malla en el marco, clavándola o pegándola en éste, para luego tensarla mediante las prensas manuales o maquinaria, considerando las medidas solicitadas y las especificaciones técnicas del proceso y del cliente.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b>	Revisar que la solicitud de arte y películas emitida

Revisión de la solicitud de artes y películas.	por la Unidad de Diseño, se establezca en forma clara los colores, tamaño, unidades y firmas pertinentes.
<b>Control N° 2</b> Verificación del Manual de Procedimiento en el tensado de las matrices.	Verificar que se de cumplimiento al Manual de Procedimientos establecido en el tensado de las matrices, lo que contribuirá al desempeño eficiente de sus actividades.

<b>PROCESO N° 8</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad en el gravado de las películas en la Unidad de Estampación.	Para el gravado de las películas se procede a emulsionar la película para obtener la matriz para el estampado, siguiendo todas las especificaciones técnicas, las cuales se detallan a continuación: la emulsión se efectúa en un cuarto oscuro para evitar el velado de las fotografías, se consideran los tiempos dependiendo del material que se utilice por ejemplo: 6 minutos en papel poliéster, 3 minutos en acetato y 12 minutos en papel bond, previamente dando un baño de diesel en éste. En la emulsión se utiliza algunos químicos, por lo que se trabaja bajo parámetros técnicos; existe un control riguroso en la protección de quienes están directamente involucrados en estas actividades, además se toman todas las medidas de precaución para mitigar la contaminación y peligro al medio ambiente. Una vez elaborado el estampado se imprime en la prenda y se envía la muestra al cliente para su aceptación.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Verificación del Manual de Procedimientos.	Verificar que se de cumplimiento al Manual de Procedimientos para realizar el gravado de las películas, en el mismo que deben considerarse todas las especificaciones técnicas.

<b>Control N° 2</b> Verificación de los parámetros técnicos en el uso de químicos y manipulación de los mismos.	Verificar que se de cumplimiento a lo establecido en los parámetros técnicos para el uso de químicos, así como también a las medidas de precaución que debe tomar el personal para el desarrollo de sus actividades.
<b>Control N° 3</b> Revisión del tratamiento a los desechos químicos.	Revisar que se hayan efectuado las matrices de impacto al medio ambiente y el tratamiento que se efectúa a los desechos químicos, con el fin de mitigar la contaminación y peligro al medio ambiente.

<b>PROCESO N° 9</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad de los productos en proceso.	<p>El control de calidad de los productos en proceso recibe un tratamiento especial: la materia prima que se convierte en prendas semiterminadas en la Unidad de Confección son evaluadas y registradas por la Supervisora para comprobar si se ajustan a las normas esperadas. Una vez que existe conformidad de las mismas cada responsable de las estaciones de trabajo clasifica y ordena las prendas en proceso en su lugar correspondiente.</p> <p>La mano de obra directa es controlada con las tarjetas de tiempo de trabajo, que permiten documentar las horas-hombre asignadas a cada orden de producción en las diferentes unidades del proceso productivo. Cada tarjeta de tiempo de trabajo es revisada y aprobada por el Jefe de la Unidad correspondiente y el Gerente de Producción antes de que sea ingresada al Sistema de Contabilidad de Costos.</p>
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Revisión de los registros de	Verificar que en los registros de emitidos por la Supervisora se indique el cumplimiento de control de

las prendas en proceso.	las prendas en proceso y la organización de las mismas.
<b>Control N° 2</b> Revisión de las tarjetas de tiempo de trabajo.	Revisar que las tarjetas de tiempo de trabajo de las diferentes Unidades, hayan sido comparadas con las cantidades asignadas en las órdenes de producción.
<b>Control N° 3</b> Verificación de firmas de autorización.	Verificar que en las tarjetas de tiempo de trabajo consten las firmas de aprobación y autorización del Jefe de la Unidad correspondiente y el Gerente de Producción, antes de que la información sea ingresada al Sistema de Contabilidad de Costos.

<b>PROCESO 10</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Control de Calidad de los productos terminados.	Una vez culminado el proceso productivo, los bienes terminados son ingresados a la Bodega con su respectivo pedido de venta y especificaciones; la persona encargada procede a tarjetear y colocar el código de barras y precios; a su vez con una Supervisora delegada por parte del cliente revisa que las prendas estén a la perfección, de acuerdo con las especificaciones del cliente. Luego, se procede a doblar y clasificar según los colores y tallas para enfundar y colocar en un cartón listo para el despacho. Una vez que está encartonado se coloca las identificaciones en la caja y en la guía de remisión; se indica la cantidad, tallas y colores. Generalmente en la Bodega no quedan productos terminados, puesto que se trabaja bajo órdenes de producción y en caso de existir sobrantes se envían a los almacenes para su venta.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b>	Revisar que en los registros de ingresos a Bodega,

Revisión de los registros de ingreso los bienes terminados.	se detallan todas las especificaciones que sean necesarias y que se coteje con los pedidos de venta de los clientes.
<b>Control N°2</b> Verificación del Control de calidad de los productos terminados.	Verificar que se de cumplimiento a los patrones de calidad de los productos terminados, con el fin de que el cliente se encuentre satisfecho con la calidad de las prendas.
<b>Control N°3</b> Revisión de las firmas de autorización en el despacho de los bienes.	Revisar que los pedidos de venta y órdenes de producción concluidas contengan las firmas de autorización de la Unidad de Crédito y del Gerente de Producción, para proceder al despacho de los bienes.

<b>PROCESO N° 11</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Capacitación al personal de producción.	La Gerenta de Recursos Humanos en conjunto con el Gerente de Producción, planifica cursos de capacitación sobre Control de Calidad, enfatizando la responsabilidad del equipo por la calidad de su trabajo. Los temas tratados en los cursos tienen relación con las operaciones de control de calidad y su asignación a cada una de las operarias; las acciones correctivas que se aplican para solucionar los problemas de defectos en cada operación; y las instrucciones de rechazo de cualquier componente defectuoso para su inmediata devolución a la estación correspondiente para que sea reprocesado.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Revisión del cumplimiento de los cursos de capacitación.	Revisar que se de cumplimiento a los cursos de capacitación, de acuerdo a lo planificado por la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente de Producción.
<b>Control N° 2</b>	Revisar que se haya contemplado las necesidades

Determinación de necesidades para la capacitación.	para realizar la capacitación, considerando los recursos económicos, tecnológicos, tiempo, humano e infraestructura.
<b>Control N°3</b> Revisión del programa de capacitación.	Revisar que en el programa de capacitación se considere los temas a tratarse: operaciones de control de calidad y su asignación a cada una de las operarias, las acciones correctivas para la solución de problemas y las instrucciones de rechazo de los componentes defectuosos.
<b>Control N° 4</b> Verificación de la participación de todo el personal de producción en la capacitación.	Verificar que en el registro de asistencia a los eventos, exista la constancia de la participación del personal operativo y los Jefes de las Unidades de Producción.
<b>Control N° 5</b> Revisión de la evaluación de los cursos de capacitación.	Revisar que se efectúe la evaluación de los cursos de capacitación, para determinar su efectividad y el impacto causado en el personal de producción.

## 8.4.2 UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

<b>PROCESO N° 1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Requisición de personal.	El responsable de la Unidad que requiere del empleado, realiza el requerimiento de personal necesario a través de una requisición de personal dirigida a la Gerenta de Recursos Humanos, quien a su vez analiza, aprueba o niega el pedido o sugiere una alternativa.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión del requerimiento de personal.	Revisar que en la requisición de personal se especifique y se detecte la necesidad de contratar personal nuevo, ya sea por renuncia de personal activo, reemplazo o aumento en la plantilla de trabajadores.
<b>Control N°2</b> Revisión de los formularios de requisición.	Revisar que en los formularios de requisición de personal se especifique en detalle las características requeridas del personal solicitado.

<b>PROCESO N° 2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Aprobación del requerimiento.	La Gerenta de Recursos Humanos aprueba el requerimiento; si es por reemplazo de una vacante o si es creación de nuevo cargo emite y entrega el formulario de requisición en original y copia al Gerente General.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de funciones en la aprobación de requerimientos.	Verificar que se de cumplimiento a las funciones asignadas a la Gerenta de Recursos Humanos y al Gerente General en la aprobación de los requerimientos por reemplazo de una vacante y en la creación de un nuevo cargo.
<b>Control N°2</b>	Revisar que consten las firmas de autorización de la

Revisión de firmas de autorización.	Gerenta de Recursos Humanos y del Gerente General en la aprobación de los requerimientos.
-------------------------------------	---

<b>PROCESO N°3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Requerimiento por reemplazo de una vacante.	En el caso de reemplazo de una vacante o incremento de la planta, la descripción y perfil del puesto debe ser tomado del Manual de Funciones. Para esto se considera primeramente la consecución interna que se establece en el reglamento de selección interna, que en el caso de no encontrar candidato idóneo queda a juicio del Área de Recursos Humanos, definir la fuente de Reclutamiento pertinente y el proceso de Selección, que es similar al que se detalla posteriormente.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación del cumplimiento del Manual de Funciones.	Verificar que se de cumplimiento a lo establecido en el Manual de Funciones para la descripción y perfil del puesto en el caso de reemplazo de una vacante o incremento de la planta.
<b>Control N°2</b> Verificación del cumplimiento del reglamento de selección interna.	Verificar que se de cumplimiento al reglamento de selección interna, considerando primeramente a los candidatos potenciales dentro de la Empresa.
<b>Control N°3</b> Revisión de la delimitación de responsabilidades.	Revisar que haya una adecuada delimitación de responsabilidades en la determinación de las fuentes de reclutamiento y en el proceso de selección del Área en mención.

<b>PROCESO N° 4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Requerimiento por creación de nuevo cargo.	Cuando se trata de requerimiento por creación de cargo nuevo, el Gerente de Área que solicita debe establecer la descripción y perfil del cargo preliminar. Luego, el Gerente General analiza el pedido y aprueba o niega el incremento de personal en la Planta o creación del nuevo cargo en el formulario, el mismo que debe ser entregado en original y copia a la Gerenta de Recursos Humanos.
<b>Control N° 1</b> Revisión de la descripción y perfil del cargo preliminar.	Revisar que se de cumplimiento al establecimiento de la descripción y perfil del cargo, lo cual debe ser elaborado en forma preliminar por el Gerente del Área que requiere del personal.
<b>Control N°2</b> Revisión de aprobación del requerimiento del nuevo cargo.	Revisar que en los formularios de requisición, haya la constancia de la aprobación o negación del requerimiento por parte del Gerente General en la creación del nuevo cargo.

<b>PROCESO N°5</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Revisión de la descripción y perfil del cargo (sólo para casos de nuevos puestos que se creen).	Recibido el formulario, la Jefa de Recursos Humanos concreta una reunión con el Gerente de Área para la revisión de la descripción y perfil del cargo, de tal manera que la búsqueda y el proceso de selección se haga en base al cargo actual, previniendo cualquier modificación que se hubiere producido. En el caso de creación de cargo, un preliminar de esta información se encuentra en la Requisición de Personal.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación del cumplimiento a la revisión	Comprobar que se de cumplimiento a la revisión final de la descripción y perfil del cargo por parte de la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del

para la descripción y perfil del cargo.	Área.
<b>Control N°2</b> Verificación de la descripción y perfil del cargo en base al cargo actual.	Verificar que la descripción y perfil del cargo sean las adecuadas para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto actual.
<b>Control N°3</b> Verificación de la ubicación de los registros.	Constatar que los registros de creación de cargo efectivamente se encuentren en forma física en la requisición de personal, con el objetivo de dar cumplimiento a este proceso.

<b>PROCESO N° 6</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Reclutamiento para creación de nuevos cargos y reemplazo de vacantes.	Establecida la descripción y perfil del cargo para la creación de nuevos cargos y para reemplazo de vacantes, el perfil del cargo se toma del Manual de Funciones; la Gerenta de Recursos Humanos procede a aplicar el proceso de reclutamiento, entregando al responsable de Selección el original de la requisición de personal aprobada y una copia de la descripción y perfil del cargo (si aplica). Luego, el personal de Recursos Humanos revisa los candidatos potenciales dentro de la Empresa antes de considerar los candidatos externos. En el caso de la carencia de los mismos, se considera las fuentes externas, dependiendo de la necesidad de contratar personal calificado o no; se solicitan candidatos en: Institutos o Colegios Técnicos y Agencias de Colocación. Con la definición de la fuente, la Jefa y/o Asistente de Recursos Humanos, procede con la elaboración del anuncio, tomando en cuenta el formato estándar de publicación.

<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la participación de los candidatos internos en el proceso de reclutamiento y selección.	Revisar que el personal de Recursos Humanos haya considerado primeramente a los candidatos potenciales que se encuentren dentro de la Empresa, en el proceso de reclutamiento y selección.
<b>Control N°2</b> Verificación de la participación de candidatos idóneos externos en el proceso de reclutamiento y selección.	Verificar que el proceso de reclutamiento y selección se aplique a todos los candidatos externos idóneos que enviaron los documentos pertinentes.
<b>Control N° 3</b> Revisión del formato estándar de publicación.	Revisar que en el formato estándar de publicación para la selección de nuevo personal se considere todos los lineamientos del perfil del cargo.

<b>PROCESO N° 7</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Preselección de los candidatos.	Recibidas las hojas de vida de los candidatos, se procede a la preselección, en base al análisis de solicitudes y hojas de vida de los aspirantes, contraponiéndola con el perfil del puesto y las bases de la selección establecidas por la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área, el cual permite evaluar a los candidatos en los siguientes aspectos: educación, experiencia, capacitación, pruebas psicotécnicas, conocimiento y entrevistas. Quienes no cumplan con estos requerimientos son eliminados.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b>	Revisar que se haya efectuado un análisis de las

Revisión de la preselección de los candidatos.	solicitudes y hojas de vida de los aspirantes en comparación con el perfil del puesto y las bases de la selección.
<b>Control N°2</b> Revisión de las bases de selección.	Revisar que las bases de selección sean establecidas por la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área, las mismas que deben permitir evaluar a los candidatos en los siguientes aspectos: educación, experiencia, capacitación, pruebas psicotécnicas , conocimiento y entrevistas.
<b>Control N°3</b> Verificación de la eliminación, de quienes no cumplen con los requerimientos.	Verificar que se de cumplimiento a la eliminación de los candidatos que no cumplan con todos los requerimientos establecidos en este proceso.

<b>PROCESO N° 8</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Selección de los candidatos.	Los elegidos son citados, a una entrevista inicial personal con la Jefa y/o Asistente de Recursos Humanos. De esta entrevista se espera la eliminación de aquellos que a primera vista no satisfacen los requisitos mínimos; los elegidos que resulten de la entrevista preliminar, llenan con su propia letra la solicitud de empleo. Luego se procede a verificar las solicitudes y si éstas son satisfactorias, se califican las carpetas de los candidatos elegidos, de acuerdo a las condiciones que presenta cada uno, en comparación con los requisitos del cargo.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión del cumplimiento de la entrevista inicial.	Revisar que se de cumplimiento a la entrevista inicial por parte de la Jefa y/o Asistente de Recursos Humanos.
<b>Control N°2</b>	Verificar que se cumpla con el procedimiento del

Verificación del llenado de la solicitud de empleo.	llenado de la solicitud de empleo, la misma que debe ser revisada en forma inmediata.
<b>Control N°3</b> Verificación de las solicitudes de empleo.	Verificar que se haya comprobado la información obtenida en las solicitudes de empleo con el objetivo de que proporcione una base de información sobre los antecedentes del solicitante, así como decidir si éste cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, etc.
<b>Control N°4</b> Verificación de la calificación de las carpetas seleccionadas.	Verificar que se califiquen las carpetas de los candidatos seleccionados, considerando las condiciones que presenta cada uno en comparación con los requisitos del cargo.

<b>PROCESO N°9</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Rendición de pruebas.	Las personas seleccionadas pasan a rendir las pruebas psicotécnicas y de conocimientos de acuerdo a las que correspondan al cargo seleccionado; las mismas que son coordinadas con anticipación considerando todos los recursos necesarios para efectuarlas.  Con la evaluación de la carpeta, de la entrevista y de las pruebas se preselecciona a los candidatos que serán sometidos a las entrevistas finales, para seleccionar al aspirante que ha cumplido con todos los requisitos.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de rendición de pruebas sólo al personal seleccionado.	Verificar que se apliquen las pruebas psicotécnicas y de conocimientos de acuerdo a las que correspondan al cargo seleccionado, sólo de los candidatos elegidos.
<b>Control N°2</b> Verificación de la	Verificar que haya una coordinación para la aplicación de las pruebas para determinar si las

coordinación para aplicar las pruebas.	mismas fueron organizadas con antelación.
<b>Control N°3</b> Verificación de las carpetas seleccionadas y entrevistas efectuadas.	Verificar que en las carpetas seleccionadas se refleje el cumplimiento de los procedimientos de selección, al igual que en las entrevistas.
<b>Control N°4</b> Verificación de la evaluación de carpetas, entrevistas y pruebas.	Verificar que se haya evaluado las carpetas, entrevistas y pruebas de los candidatos que se someterán a las entrevistas finales con el fin de seleccionar al aspirante que ha cumplido con todo los requisitos.

<b>PROCESO N°10</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Contratación del personal.	Los candidatos seleccionados, son sometidos a una entrevista con la Gerenta de Recursos Humanos y posteriormente con el Gerente General, dando como resultado la selección del candidato para el puesto requerido. Luego se notifica la decisión a los candidatos y se prepara la oferta de trabajo considerando los aspectos legales y las disposiciones que se hayan establecido en la Empresa. El candidato firmará el contrato respectivo de trabajo a prueba por tres meses si está de acuerdo con todas las cláusulas; inmediatamente se le informará los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, fecha de iniciación de labores, salarios y documentación requerida para el contrato, lo cual quedará registrado en el registro de asistencia, para luego incorporarlo a la nómina o rol de pagos.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de cumplimiento	Verificar que se de cumplimiento a las entrevistas finales, efectuadas por la Gerenta de Recursos

de las entrevistas finales.	Humanos y el Gerente General a los candidatos seleccionados, con el fin de seleccionar al candidato para el puesto requerido.
<b>Control N°2</b> Revisión del Contrato de Trabajo.	Revisar que en el Contrato de Trabajo se especifiquen los aspectos legales y las disposiciones que se hayan establecido en la Empresa.
<b>Control N°3</b> Verificación de la incorporación del nuevo empleado a nómina.	Verificar que se haya efectuado el ingreso del nuevo empleado a la nómina.

<b>PROCESO N° 11</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Inducción al personal.	El responsable de la inducción, primeramente hace la presentación del nuevo empleado, proporciona información referente a algunos aspectos como: descripción de la capacitación; expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia; condiciones del empleo, como horarios, periodos de pago; reglas de seguridad; línea de mando y una explicación del propósito y metas estratégicas de la Empresa. Luego, el personal de Recursos Humanos coordina las actividades de inducción específicas con los Jefes inmediatos para los nuevos empleados.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la aplicación del proceso de inducción al personal nuevo.	Verificar que se realice el proceso inductivo al personal nuevo, con el objetivo de que éste se familiarice con las políticas, prácticas y sus unidades de trabajo.
<b>Control N°2</b> Verificación de la información proporcionada al	Verificar que el responsable de la inducción proporcione al nuevo empleado toda la información referente a: descripción de la capacitación;

nuevo empleado.	expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia; condiciones del empleo, como horarios, periodos de pago; reglas de seguridad; línea de mando y una explicación del propósito y metas estratégicas de la Empresa.
<b>Control N°3</b> Verificación de la inducción específica.	Verificar que el personal de Recursos Humanos coordine con los Jefes inmediatos las actividades de inducción específica a los nuevos empleados.

<b>PROCESO N° 12</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Evaluación de desempeño.	En la fecha que la Gerencia General considere, la Jefa de Recursos Humanos, emite un memorando dirigido a los Jefes inmediatos, informa acerca de la iniciación del proceso de evaluación del desempeño, otorga un plazo máximo de cuatro días calendario, o del primer día laborable posterior a este lapso y explica brevemente los objetivos a cumplir con la evaluación, indicando que la guía de evaluación será el presente instructivo. Entrega los formatos de evaluación del desempeño que correspondan, al número de empleados que el Jefe Inmediato tenga bajo su responsabilidad. El Jefe Inmediato, recibe el memorando junto con los formularios y lee el respectivo instructivo, llena un formato de evaluación del desempeño, por cada empleado a su cargo, detallando en cada campo de la sección los datos del empleado.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la coordinación del proceso de evaluación de desempeño.	Verificar que se realice la coordinación del proceso de evaluación de desempeño considerando las fechas de iniciación, tiempo y los objetivos a cumplir con la evaluación.

<b>Control N°2</b> Revisión del instructivo de evaluación de desempeño.	Revisar el instructivo de evaluación de desempeño con el fin de que se determine si éste es claro y objetivo para que sirva de guía para realizar la evaluación.
<b>Control N°3</b> Revisión de los formularios de evaluación de desempeño.	Revisar que en los formularios de evaluación de desempeño se considere el número de empleados que van a participar, así como también que sus diseños hayan sido elaborados considerando las diferentes unidades de la Empresa.

<b>PROCESO N° 13</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Capacitación.	Luego de realizada la evaluación de desempeño, se realiza el análisis de competencias del personal, estableciendo las necesidades de capacitación del mismo. Para esto se agrupa las competencias similares y se establece el número de participantes por grupos de competencias. Se procede a elaborar un presupuesto de capacitación. Luego, se receptan las propuestas de capacitación. Se elabora el plan de capacitación en base a niveles de desarrollo de competencias. Se solicita la aprobación del plan a la Gerencia General. Si es aprobado se ejecuta el plan de acuerdo al presupuesto asignado y a los períodos aprobados por Gerencia General. Posteriormente, se evalúa el impacto de la capacitación y la efectividad de la capacitación. Se efectúa el seguimiento y control de la capacitación.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión del análisis de competencias.	Revisar que se efectuó el análisis de competencias del personal, para que se determine las necesidades de capacitación del personal.
<b>Control N°2</b>	Revisar que se efectúe la planificación de la

Revisión de la planificación de la capacitación.	capacitación, para que se defina el número de participantes, así como también que se considere el presupuesto, el tiempo y las propuestas de capacitación.
<b>Control N°3</b> Verificación de la evaluación de la capacitación.	Verificar que se realice la evaluación de la capacitación, para que se establezca su efectividad, así como también el seguimiento y control de la misma.

### 8.4.3 UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.

<b>PROCESO N°1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Recepción de la solicitud de requisición.	Para iniciar una compra, cualquier Unidad de la Empresa emite una solicitud de requisición. Esta emisión debe surgir por una necesidad específica. Una vez detectada la necesidad, la Unidad solicitante, completa una solicitud de los bienes a ser comprados y envía una copia a la Unidad de Compras Locales, con el fin de proporcionar una base para preparar el pedido de compra serialmente numerado. La solicitud debe incluir una descripción precisa del tipo y cantidad de los bienes o servicios deseados.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de la solicitud de requisición.	Revisar que en la solicitud de requisición, se detecte la necesidad específica de la adquisición, ya sea para el proceso productivo o para el funcionamiento operacional administrativo.
<b>Control N°2</b> Revisión de los formularios de requisición.	Revisar que la Unidad solicitante especifique en detalle la descripción precisa del tipo y cantidad de los bienes o servicios deseados, con el fin de proporcionar una base para preparar el pedido de compra.
<b>Control N°3</b> Verificación del control de los formularios de requisición.	Verificar que se efectúa el control de los formularios de requisición, mediante la secuencia numérica y las copias que serán distribuidas para aquellas unidades que manejan la información que tienen relación con los mismos.

<b>PROCESO N°2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Solicitud de proformas de los proveedores.	Una vez que se han recibido las propuestas, mínimo de tres proveedores, el Jefe de la Unidad de Compras, conjuntamente con la Gerenta Financiera, proceden a evaluar las propuestas obtenidas; este análisis se lo realiza desde el punto de vista de calidad del producto, precio, tiempo de entrega, facilidades de crédito y garantías.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la competencia del personal.	Verificar que el personal que labora en esta Unidad sea competente con sus actividades, es decir que tenga conocimientos de los materiales que utiliza la Empresa, proveedores, condiciones de almacenamiento y transporte.
<b>Control N°2</b> Verificación de la delimitación de responsabilidades.	Verificar que se encuentren bien delimitadas las responsabilidades del Jefe de la Unidad de Compras Locales y de la Gerenta Financiera.
<b>Control N°3</b> Evaluación de las propuestas obtenidas.	Verificar que se hayan evaluado las propuestas de los proveedores, desde el punto de vista técnico como calidad, precio, tiempo de entrega, garantías y facilidades de pago.

<b>PROCESO N°3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Generación de la Orden de Compra.	Una vez que se ha definido el proveedor, se procede a elaborar la orden de compra para enviarla al proveedor seleccionado, pero previamente a esto se obtiene la firma de autorización y aprobación por parte de la Gerencia Financiera.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de la Orden de	Revisar que la orden de compra especifique en detalle los bienes a ser adquiridos como: descripción

Compra.	de los bienes, cantidad, costo unitario, fechas de solicitud y de disposición de los bienes o servicios.
<b>Control N°2</b> Revisión de las firmas de autorización.	Revisar que en la orden de compra conste la firma de autorización y aprobación por parte de la Gerenta Financiera.
<b>Control N°3</b> Revisión del control de los formularios de la Orden de Compra.	Revisar que se efectúe el control de la orden de compra, la misma que deberá estar prenumerada con el fin de que se realice el seguimiento de las órdenes de compra no procesadas.

<b>PROCESO N°4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Recepción de la mercadería.	Una vez recibida la copia de la orden de compra, el responsable de recibir las mercaderías en la Unidad de Compras Locales, verifica las cantidades de los bienes recibidos, controla las mercaderías dañadas o defectuosas, para posteriormente remitir la mercadería a la Bodega.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación del recibo oportuno de las mercaderías.	Verificar que se haya recibido la mercadería en forma oportuna, con el fin de no ocasionar retrasos en las operaciones de la Empresa.
<b>Control N°2</b> Revisión de la notificación de control de calidad de la mercadería recibida.	Revisar que se haya emitido una notificación de control de calidad de la mercadería recibida, la misma que debe estar de acuerdo con las políticas de calidad mínimas establecidas por la Empresa.
<b>Control N°3</b> Verificación del Manual de Procedimientos.	Verificar que se de fiel cumplimiento al Manual de Procedimientos en el desarrollo de las actividades que implican en la recepción de la mercadería.
<b>Control N°4</b> Revisión de los registros de ingreso de la mercadería.	Revisar que en los registros de ingreso de la mercadería conste toda la información pertinente con respecto a hora de llegada de la mercadería,

	cantidad y calidad de los bienes recibidos, así como también faltantes o defectos por productos.
--	--

<b>PROCESO N°5</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Remisión de la mercadería a la Bodega.	Los bienes que se reciben y que previamente se han verificado que corresponda a la orden de compras realizada y de acuerdo a la factura respectiva, se la remite a la Bodega para su respectivo ingreso físico.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la recepción de mercadería.	Verificar que el responsable de la recepción haya comprobado la mercadería recibida con la orden de compras y de acuerdo a la factura respectiva.
<b>Control N°2</b> Revisión del ingreso físico de la mercadería a la Bodega.	Revisar que el ingreso físico de la mercadería a la Bodega se lo haya efectuado contando y cotejando con la documentación necesaria.

<b>PROCESO N°6</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Envío de la documentación a Cuentas por Pagar para su registro contable.	El responsable de la recepción da conformidad de lo recibido y envía los siguientes documentos: copia de la orden de compra, factura original del proveedor y el informe de recepción a la Unidad de Cuentas por Pagar para su registro contable en el diario auxiliar y la generación del recibo de retenciones en la fuente, haciendo la clasificación y codificación de los bienes recibidos a fin de registrarlos en la cuenta correspondiente de inventario, activo fijo, suministros o gasto por servicio.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N° 1</b> Revisión de la conformidad de los bienes recibidos.	Revisar el documento en cual haya constancia de la conformidad de los bienes recibidos.

<b>Control N°2</b> Revisión de la documentación enviada a Cuentas por Pagar.	Verificar que se haya enviado la documentación pertinente a Cuentas por Pagar para su registro contable.
---	--

#### 8.4.4 UNIDAD DE VENTAS LOCALES.

<b>PROCESO N°1</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Visitar a los clientes para ofertar los productos.	Los diferentes vendedores establecerán las actividades respectivas para identificar las necesidades del cliente e influir en las decisiones de compra y verificar la capacidad de la Empresa para cumplir con lo acordado. Se registran los requerimientos del cliente en: solicitud de cotización para contratos y se hace el seguimiento continuo al cliente hasta lograr la venta.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de las estrategias de ventas.	Verificar que los vendedores hayan efectuado las estrategias de ventas para determinar las necesidades del cliente.
<b>Control N°2</b> Revisión de cumplimiento con los requisitos del cliente.	Revisar que los vendedores hayan considerado la capacidad de la Empresa para cumplir con lo acordado en los contratos como tiempo de entrega, revisión de los artículos y de las cantidades.
<b>Control N°3</b> Verificación de la utilización de formularios.	Verificar que se utilicen los formularios pertinentes para registrar los requerimientos del cliente.
<b>Control N°4</b> Verificación del Manual de Procedimientos.	Verificar que se de cumplimiento al Manual de Procedimientos para el desarrollo efectivo de las actividades en esta Unidad.

<b>PROCESO N°2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Obtención de los pedidos o contratos de ventas.	Los vendedores concretan la venta con la firma de un contrato, pues de esto depende la comisión que recibirán. En el contrato se especifica los precios, procedimientos de entrega, rutinas de inspección y de aceptación, método de liquidar los avances y otros

	detalles.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de la obtención de los contratos de ventas.	Revisar que los vendedores hayan concluido los contratos de venta con la firma de los clientes en los mismos.
<b>Control N°2</b> Revisión de las comisiones de los vendedores.	Revisar que se haya efectuado una tabla de comisiones con el fin de que el personal de ventas tenga conocimientos de los porcentajes que recibirán de acuerdo al contrato de ventas obtenido.
<b>Control N°3</b> Verificación de la información contenida en los contratos de ventas.	Verificar que en los contratos se especifique en detalle la información pertinente con respecto a precios, procedimientos de entrega, rutinas de inspección y de aceptación, métodos de liquidar los avances y otros detalles.

<b>PROCESO N°3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Aprobación del crédito.	Antes de procesar los pedidos de ventas para clientes nuevos, la Unidad de Crédito y Cobranzas debe determinar si los bienes deben ser despachados al cliente en una cuenta abierta; para esto se evalúa la solvencia económica del cliente, las referencias comerciales, las garantías que podría emitir y se verifica si consta en la Central de Riesgo. El responsable de esta Unidad reporta a la Tesorera y ésta a su vez a la Gerenta Financiera, quien de acuerdo a las políticas establecidas de crédito y a los resultados obtenidos para la obtención del crédito, se procede a concederlo. Para los clientes existentes se aplica los plazos de crédito de 30, 60 y 45 días. En ventas como colegios y otros que el vendedor considere pertinente se exige el 50% de anticipo sobre contratos.

<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Revisión de los pedidos de venta.	Revisar que se haya clasificado los pedidos de ventas para determinar los clientes nuevos.
<b>Control N°2</b> Revisión de la delimitación de responsabilidades.	Revisar que se haya establecido una adecuada delimitación de responsabilidades, entre los empleados de la Unidad de Ventas Locales y Crédito y Cobranzas.
<b>Control N°3</b> Verificación de la solvencia económica de los nuevos clientes.	Verificar que se evalúe la solvencia económica de los nuevos clientes, para obtener la aprobación del crédito.
<b>Control N°4</b> Verificación de las firmas de autorización y aprobación del crédito.	Verificar que en los registros conste la firma de autorización y aprobación de la Gerente Financiera para la obtención de los créditos, de acuerdo a la Política de crédito establecida.

<b>PROCESO N°4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Envío de los contratos o pedidos de ventas a la Unidad de Facturación para la elaboración de las facturas de venta.	Una vez que el vendedor cierra un contrato de venta y se ha considerado todos los pasos anteriores, este contrato es enviado a la Unidad de Facturación para que se proceda a la elaboración de la factura de venta. Considerando los documentos de despacho, los pedidos de venta de los clientes y las notificaciones de cambios en el caso que los hubiere. También se aplica los valores y descuentos de acuerdo a la listas de precios.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación de la documentación enviada a Facturación.	Verificar que el personal de ventas haya enviado la documentación pertinente a la Unidad de Facturación para que se proceda a la elaboración de la factura.

<b>Control N°2</b> Verificación del cumplimiento de la lista de precios.	Verificar el cumplimiento a lo establecido en la lista de precios.
---	--

<b>PROCESO N°5</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
Servicio Post- Venta.	En la Unidad de Ventas Locales se llevan a cabo actividades que implican el seguimiento del cliente en relación con la garantía del producto dentro de los plazos acordados. A más de resolver cualquier inquietud que tengan los clientes en cuanto a inventarios, listado de precios, descuentos, etc.
<b>CONTROLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTROL</b>
<b>Control N°1</b> Verificación del servicio post- venta.	Verificar que se efectúe las actividades relacionadas con el servicio post-venta.
<b>Control N°2</b> Revisión de los registros del servicio post- venta.	Revisar que se hayan registrado en los formularios respectivos las actividades concernientes al servicio post-venta.

## 8.5 EVALUACIÓN CONTINUA.

### 8.5.1 UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD.

#### UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Se califica periódicamente a los proveedores de la materia prima y de servicios subcontratados?				3	
2.- ¿Existen registros como medida de aprobación, para el ingreso de los materiales por los proveedores?				2	
3.- ¿Existen devoluciones por productos inconformes?				2	
4.- ¿Existe supervisión en el mantenimiento y control de las materias primas?				2	
5.- ¿Existe un control en la distribución de las materias primas?				2	
6.- ¿Se hacen evaluaciones para determinar si el personal es capacitado para realizar su trabajo?				2	
7.- ¿Se cumple las especificaciones técnicas establecidas en la reproducción de los bocetos?				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8.- ¿El manual de procedimientos es consistente con las actividades que se desarrollan en la reproducción de bocetos?				2	
9.- ¿Se da cumplimiento a los patrones de calidad emitidos por la Empresa?				3	
10.- ¿El software utilizado en la Unidad de Diseño opera en forma ágil y oportuna?				3	
11.- ¿La Unidad de Diseño lleva un registro que permita determinar la retroalimentación con el cliente?				3	
12.- ¿La Unidad de Diseño considera todas las especificaciones y patrones de calidad emitidos por el cliente?				2	
13.- ¿En las órdenes de producción constan las firmas de autorización de los funcionarios competentes?				3	
14.- ¿Se cumple con el manual de normas y procedimientos, que guían las actividades en el Área de Producción?				2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
15.- ¿Se da cumplimiento al patrón de calidad en la elaboración de películas cuando se requiere estampar las prendas?				2	
16.- ¿Existen registros que demuestren que se efectúa el mantenimiento a las maquinarias y equipos en Producción?				3	
17.- ¿Los equipos, y maquinarias utilizados en todas las Unidades del proceso productivo reúnen las condiciones técnicas para efectuar el trabajo en forma efectiva?				3	
18.- ¿La distribución de la maquinaria en la Unidad de Confección, es adecuada al espacio físico y necesidades de la producción?				3	
19.- ¿Existe supervisión en la Unidad de Confección y se registran todas las anomalías?				3	
20.- ¿Existe una adecuada delimitación de responsabilidades en la Unidad de Confección?				2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
21.- ¿Se da cumplimiento a las especificaciones técnicas en el proceso de tensado de matrices?				2	
22.- ¿Existe supervisión de los productos en proceso?				3	
23.- ¿Todas las Unidades del proceso productivo utilizan formularios en los cuales se detallan las especificaciones de trabajo solicitadas?				2	
24.- ¿Se da cumplimiento a los instructivos establecidos para la protección en el manejo de los químicos y medidas de precaución para mitigar la contaminación?				3	
25.- ¿Existen registros, en los que se detalle el cumplimiento de control y organización de los productos en proceso?				3	
26.- ¿Las tarjetas de tiempo de trabajo cumplen con las cantidades asignadas a las órdenes de producción?				2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
27.- ¿Se llevan registros de los problemas suscitados en la Unidad de Control de Calidad?				2	
28.- ¿Se registran todos los ingresos a Bodega y se cotejan con los pedidos de venta de los clientes?				3	
29.- ¿Se da cumplimiento a los patrones de Calidad de los productos terminados?				3	
30.- ¿Se efectúan los cursos de capacitación, de control de calidad al personal de producción de acuerdo a lo planificado?				3	
31.- ¿Para la realización de los cursos de capacitación se considera primero los recursos para efectuarlos?				2	
32.- ¿Se mantienen los temas de capacitación planificados en el programa de capacitación?				2	
33.- ¿Participa todo el personal de producción en los cursos de capacitación?				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
34.- ¿Existen registros en los que haya constancia de la participación de todo el personal de producción en los cursos de capacitación?				2	
35.- ¿Se efectúan evaluaciones de los cursos de capacitación para determinar su efectividad?				3	
36.- ¿Se efectúan análisis de equilibrio de las existencias para asegurar la disponibilidad de las prendas de una forma oportuna?				3	
37.- ¿Se da cumplimiento a la Política de la Calidad?				3	
38.- ¿La Gerencia de Producción ha evaluado los resultados, considerando la proactividad de las operarias para desarrollar sus tareas?				3	
39.- ¿La Gerencia General asume un compromiso en todos los niveles de la Empresa, respecto a la asignación de los recursos para los presupuestos que se determinen?				3	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	

## 8.5.2 UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

### UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿En la requisición de personal se especifica y se detecta la necesidad de contratar personal nuevo?				2	
2.- ¿Se hace un análisis previo de las solicitudes de requisición antes de tomar alguna decisión?				4	
3.- ¿En los formularios de requisición se especifica en detalle las características requeridas del personal solicitado?				2	
4.- ¿La Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente General, aprueban los requerimientos por reemplazo de una vacante y la creación de un nuevo cargo respectivamente?				4	
5.- ¿La descripción y perfil del puesto en el caso de reemplazo de una vacante o incremento de la planta, se toma del manual de funciones?				4	
6.- ¿Se da cumplimiento al reglamento de selección interna?				4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
7.- ¿Existe una adecuada delimitación de responsabilidades en el Reclutamiento y Selección del personal?				2	
8.- ¿El Gerente del Área que requiere del personal, elabora en forma preliminar la descripción y perfil del cargo?				2	
9.- ¿Se efectúa una revisión definitiva de la descripción y el perfil del cargo?				4	
10.- ¿La descripción y perfil del cargo se la determina en base al cargo actual?				2	
11.- ¿Se considera primero a los candidatos internos en el reclutamiento y la selección?				4	
12.- ¿Todos los candidatos idóneos externos participan en el proceso de reclutamiento y selección?				2	
13.- ¿Se considera todos los lineamientos del perfil del cargo en el formato estándar de publicación?				2	
14.- ¿Se comparan las solicitudes y hojas de vida de los aspirantes con el perfil del puesto y las bases de la selección?				4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
15.- ¿Las bases de selección son elaboradas por la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente del Área?				2	
16.- ¿Las bases de selección consideran todos los aspectos necesarios para evaluar a los candidatos en forma efectiva?				4	
17.- ¿Se elimina a los candidatos que no cumplen con todos los requisitos del puesto?				2	
18.- ¿La entrevista inicial la efectúa un funcionario competente?				2	
19.- ¿Se revisa en forma inmediata la solicitud de empleo llenada por los aspirantes?				2	
20.- ¿Se verifica la información detallada en la solicitud de empleo?				3	
21.- ¿Se califican las carpetas de los candidatos seleccionados, considerando los requisitos del cargo?				3	
22.- ¿Las pruebas psicotécnicas y de conocimientos se aplican de acuerdo al cargo, sólo a los candidatos seleccionados?				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
23.- ¿Se verifica el cumplimiento del proceso de reclutamiento y selección del personal?				3	
24.- ¿Se efectúan entrevistas finales para seleccionar al aspirante que ha cumplido con todos los requisitos?				3	
25.- ¿En el contrato de trabajo se especifican los aspectos legales y las disposiciones que se hayan establecido en la Empresa?				3	
26.- ¿Se efectúa el ingreso del nuevo personal a la nómina?				2	
27.- ¿Se efectúa el proceso inductivo al nuevo personal?				3	
28.- ¿Se realizan las actividades de inducción específica a los nuevos empleados?				2	
29.- ¿Se coordina el proceso de evaluación de desempeño?				2	
30.- ¿El instructivo de evaluación de desempeño sirve de guía para realizar la evaluación?				3	
31.- ¿Se consideran las diferentes unidades de la Empresa y el número de empleados en el diseño de los formularios?				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
32.- ¿Se efectúa el análisis de competencias para determinar las necesidades que requiere el personal?				3	
33.- ¿Se hace una planificación para la capacitación?				2	
34.- ¿Es aprobado el plan de capacitación por el Gerente General?				2	
35.- ¿Se realiza la evaluación de la capacitación para determinar si ésta ha sido eficaz?				3	
36.- ¿Se realiza el seguimiento y control de la capacitación?				3	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	

### 8.5.3 UNIDAD DE COMPRAS LOCALES.

#### UNIDAD DE COMPRAS LOCALES

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Antes de elaborar la orden de compra se detecta la necesidad de adquirir el bien o servicio?				6	
2.- ¿En la requisición de compra se especifica en detalle la descripción precisa del tipo y cantidad de los bienes a ser adquiridos?				5	
3.- ¿Se efectúa el control de los formularios de requisición?				5	
4.- ¿Los formularios de requisición tienen secuencia numérica?				5	
5.- ¿El personal responsable de esta Unidad es competente con las actividades que realiza?				5	
6.- ¿Tiene conocimiento de los proveedores el responsable de esta Unidad?				5	
7.- ¿Se encuentran delimitadas las funciones del Jefe de la Unidad de Compras Locales y de la Gerenta Financiera?				6	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8.- ¿Se evalúan las propuestas de los proveedores desde el punto de vista técnico?				6	
9.- ¿En la orden de compra se especifica a detalle los bienes a ser adquiridos?				5	
10.- ¿En la orden de compra consta las firmas de autorización y aprobación de la Gerenta Financiera?				5	
11.- ¿Se efectúa un control y seguimiento de las órdenes de compras?				5	
12.- ¿La mercadería se recibe en forma oportuna?				5	
13.- ¿Se efectúa una notificación de control de calidad de la mercadería recibida?				6	
14.- ¿Se realizan reclamos por los faltantes o defectos en calidad?				5	
15.- ¿Se da cumplimiento al Manual de Procedimientos para la recepción de la mercadería?				4	
16.- ¿El ingreso de la mercadería queda registrado?				4	
17.- ¿En los registros de ingreso de la mercadería se detalla toda la información pertinente?				4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
18.- ¿Se coteja la mercadería recibida con la orden de compra y de acuerdo a la factura recibida?				5	
19.- ¿En el ingreso de la mercadería a la Bodega se cuenta y se entrega la documentación necesaria al Bodeguero?				5	
20.- ¿Se envía la documentación pertinente a Cuentas por Pagar para su registro contable?				4	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	

## 8.5.4 UNIDAD DE VENTAS LOCALES.

### UNIDAD DE VENTAS LOCALES

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1.- ¿Se efectúan previamente las estrategias de ventas?				6	
2.- ¿Se determinan las necesidades del cliente?				5	
3.- ¿Los vendedores consideran la capacidad de la Empresa para cumplir con los requisitos del cliente?				5	
4.- ¿Se utilizan formularios para registrar los requerimientos del cliente?				5	
5.- ¿Se da cumplimiento al Manual de Procedimientos?				4	
6.- ¿Se efectúa un control a los vendedores, para determinar los contratos de venta concluidos?				5	
7.- ¿Se elabora una tabla de comisiones?				5	
8.- ¿Se da a conocer a los vendedores sobre los porcentajes de las comisiones?				4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
9.- ¿Se especifica en el contrato de venta toda la información pertinente a precios, procedimientos de entrega y forma de pago?				6	
10.- ¿Se clasifica los pedidos de ventas?				4	
11.- ¿Existe una adecuada delimitación de responsabilidades entre Ventas y Crédito y Cobranzas?				6	
12.- ¿Antes de procesar los pedidos de ventas se evalúa la solvencia económica de los clientes nuevos?				6	
13.- ¿En los registros de aprobación de crédito consta la firma de aprobación y autorización de la Gerenta Financiera?				5	
14.- ¿Se da cumplimiento a la Política de Crédito establecida para los nuevos clientes y los existentes?				5	
15.- ¿El personal de ventas envía la documentación pertinente, para la elaboración de la factura?				5	
16.- ¿Se da cumplimiento a lo establecido en la lista de precios?				5	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
17.- ¿Se efectúan actividades relacionadas con el servicio post-venta?				6	
18.- ¿Se registran en los formularios las actividades relacionadas con el servicio post-venta?				4	
19.- ¿Se brinda atención personalizada a los clientes?				5	
20.- ¿Se supervisa las actividades relacionadas con el servicio post-venta?				4	
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	

## **CAPÍTULO IX**

### **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **9.1 CONCLUSIONES.**

Una vez realizado el proceso de Medición del Control Interno Administrativo en las unidades de: Control de Calidad, Desarrollo del Talento Humano, Compras Locales y Ventas Locales, se puede determinar que los procesos que se mantienen en estas unidades son muy buenos, puesto que los puntajes alcanzados en las mismas fluctúan entre 80 y 86 sobre 100, por lo que a continuación se procede a emitir las siguientes conclusiones, en base a las falencias encontradas:

1. En la Unidad de Control de Calidad, no existe un proceso de Control Interno Administrativo que determine la correcta distribución de los equipos y maquinarias en la Unidad de Confección, lo que incide negativamente en la productividad de las operarias, generando pérdida de tiempo y de recursos.
2. Se detectó en la Unidad de Control de Calidad, la carencia de un proceso de Control Interno Administrativo, en cuanto a las evaluaciones periódicas que se deberían mantener en esta Unidad, para poder determinar si los objetivos planteados están siendo alcanzados.
3. En la Unidad de Desarrollo del Talento Humano, se encontró un control deficiente administrativo en la segregación de funciones entre el personal de reclutamiento y selección, lo que entorpece en forma subjetiva la selección del personal.

4. Se encontró en la Unidad de Desarrollo del Talento Humano, el incumplimiento de un control administrativo en el proceso de selección por parte de la alta Gerencia, lo que podría generar la contratación no calificada del personal. También, en el proceso de capacitación se detectó el incumplimiento de un control debido a la falta del análisis de los resultados obtenidos en los cursos de capacitación, por lo que no se podrá determinar la eficacia de los programas de capacitación.
5. En la Unidad de Compras Locales se determinó que en la selección de proveedores no existe una base de datos extensa de los mismos, por lo que la Empresa podría estar perdiendo la oportunidad de estrechar vínculos comerciales con otros proveedores que brinden mejores condiciones. Además, es importante mencionar la evidencia de un control deficiente en la recepción de la mercadería, debido al incumplimiento de entrega de la misma por parte del proveedor, lo que genera retrasos en la producción y malestar entre los empleados.
6. En la Unidad de Ventas Locales se constató la carencia de un proceso de Control Interno Administrativo en la elaboración de los pronósticos de ventas anuales, por lo que no se puede revelar con precisión el volumen total de ventas, expresado en unidades físicas monetarias.
7. Se evidenció en la Unidad de Ventas Locales la carencia de un control, en cuanto a los recursos que demanda el personal de ventas para desarrollar sus actividades, así como el suministro de la Empresa para cubrir los mismos.

## **9.2 RECOMENDACIONES.**

Con lo manifestado anteriormente se procede a emitir las siguientes recomendaciones:

1. Implementar un proceso de Control Interno Administrativo en la Unidad de Control de Calidad, que permita establecer los parámetros técnicos respecto de la ubicación física de los equipos y maquinaria en la Unidad de Confección, considerando la infraestructura, tamaño de la planta y las necesidades de las operarias, lo que incidirá en el mejoramiento de la productividad y en la actitud del personal.
2. Implementar en la Unidad de Control de Calidad un proceso de Control Interno Administrativo que permita evaluar si los programas y objetivos establecidos en esta Unidad se cumplen, lo que aportará a establecer planes de acción para corregir las variaciones.
3. Elaborar un listado de las funciones para el personal de reclutamiento y selección, de tal manera que un empleado no pueda realizar funciones que por su naturaleza sean incompatibles, lo que contribuirá al funcionamiento efectivo del Control Interno Administrativo en la Unidad de Desarrollo del Talento Humano.
4. Asegurar el cumplimiento de los procedimientos en los procesos de selección y capacitación en la Unidad de Desarrollo del Talento Humano, retomando las actividades del Comité de Auditoría Interna, lo que contribuirá en forma importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control.
5. Efectuar en la Unidad de Compras locales un proceso que permita extender la base de datos de los proveedores actuales, de tal manera que la Empresa pueda seleccionar a los proveedores que proporcionen

las mejores condiciones comerciales, lo que incidirá en la entrega oportuna de la mercadería y en la eficiencia de las operaciones.

6. Realizar en la Unidad de Ventas Locales un proceso que permita elaborar los pronósticos de ventas anuales considerando los parámetros pertinentes, para controlar, detectar y evaluar los resultados obtenidos.
7. Implementar en la Unidad de Ventas Locales controles internos administrativos que consideren los requerimientos que demanda el personal de ventas para el desarrollo de sus actividades y para verificar el cumplimiento de los mismos por parte de la Empresa.

# *BIBLIOGRAFÍA*

- 📖 MANTILLA B, SAMUEL ALBERTO, Control Interno, 4° edición, Ecoe Ediciones, Colombia, Abril 2005.
- 📖 MANTILLA B, SAMUEL ALBERTO, Auditoría del Control Interno, Ecoe Ediciones, Colombia, Agosto 2005.
- 📖 O. RAY WHITTINGTON, KURT PANY, Auditoría un Enfoque Integral, 12° Edición, Irwin/McGraw-Hill, México, Septiembre 2004.
- 📖 O. RAY WHITTINGTON, KURT PANY, Principios de Auditoría, 14° Edición, Irwin/McGraw-Hill, México, Agosto 2004.
- 📖 MALDONADO E. MILTON K, Auditoría de Gestión, Gráfica Vásquez, Quito, 2001.
- 📖 BURBANO RUIZ JORGE E, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, 2° Edición, McGraw-Hill, Colombia 2001.
- 📖 CARPIO CATAORA FERNANDO, Sistemas y Procedimientos Contables, 2° Edición, McGraw-Hill, Colombia 2000.
- 📖 ESTUPIÑÁN GAYTÁN, RODRIGO, Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales, Ecoe Ediciones, Colombia, 2004.
- 📖 BERNAL CÉSAR AUGUSTO, Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Prentice Hall, Colombia, Abril 2000.

📖 ECCO, UMBERTO, Cómo se Hace una Tesis, Editorial Gedisa S A, Barcelona España, 1992.

📖 Franklín Benjamín, Gómez Ceja Guillermo, Organización y Métodos un Enfoque Competitivo, McGraw-Hill, México, 2002.

📖 VÁSQUEZ, VÍCTOR HUGO, Organización Aplicada, 2º Edición, McGraw-Hill, Quito, Octubre 2005.

📖 Manual de Funciones y Procedimientos de la Empresa Coteasa S.A.

📖 Manual de Calidad, Coteasa S.A.

📖 Cultura Organizacional, Coteasa S.A.

📖 [WWW.aite.com.ec](http://WWW.aite.com.ec)

📖 [www.camindustriales.org.com](http://www.camindustriales.org.com)

📖 [www.monografías.com](http://www.monografías.com)