

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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



**FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN FINANZAS Y CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO; APLICADO A LAS ÁREAS DE: INVENTARIOS, RECURSOS HUMANOS Y VENTAS, DE LA EMPRESA “PLASTICOS SAN FRANCISCO”, DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR.**

**PAÚL ALEJANDRO CHÁVEZ PALMA**

**DIRECTOR:  
CPA DR. CESAR AUGUSTO PASQUEL**

**CODIRECTOR:  
ING. MAURICIO MARTINEZ**

**SANGOLQUI, MARZO DE 2007**

# DEDICATORIA

En el punto culminante de una meta soñada y una vez que me encuentro próximo a alcanzar con éxito uno de mis anhelos más deseados; vienen a mi mente todas aquellas personas que desde el inicio hasta el fin de este camino han sido como la luz del sol en los días placenteros y como la luz de la luna cuando la vida se ha tornado oscura e inquietante.

A Juan Carlos Chávez; más que mi padre mi mejor amigo; el cual con su entereza y constancia ha logrado enseñarme a distinguir entre lo bueno y lo malo de la vida y siempre ha luchado para que nada me falte.

A Sandra Irene Palma; mi madre y el ángel que Dios me envió directamente del cielo para trazarme un camino lleno de amor y bendiciones el cual me ha llevado a ser ese gran hombre que ahora soy.

A Natalia Montenegro; mi esposa y compañera en todas las aventuras de la vida, mujer con la cual conocí el amor incondicional y con la que deseo pasar el resto de mi vida.

A Natasha Chávez; mi hija y la fuente de inspiración de todos mis actos, dueña de mi corazón y mi vida y el regalo más grande que Dios me ha podido dar.

A Carla Chávez; mi hermana y mi gran orgullo por ser la persona que es y por haberme apoyado siempre.

A toda mi familia por llenarme todos estos años de amor y apoyo y por quererme tanto y demostrarlo siempre.

# AGRADECIMIENTO

A Dios, aquel ser supremo que nos premia con el regalo de la vida y a más de eso nos permite mediante el uso de nuestras facultades tomar las decisiones correctas para llevar nuestras vidas a la cumbre del éxito.

A la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO por darme la oportunidad de culminar mis estudios superiores y llevar su nombre enaltecido por la vida.

Al Departamento de Ciencias Administrativas y de Comercio por permitirme ser parte activa de su crecimiento institucional.

A Plásticos San Francisco y en su nombre al señor Marcelo Montenegro y a la señora Bertha Bejarano, por abrirme las puertas a su institución y enseñarme a afrontar la vida sin temores.

A mi Director CPA Dr. Cesar Pasquel y a mi Co-director Ing. Mauricio Martínez, por toda la instrucción y capacitación recibida durante el desarrollo de esta tesis y por la amistad brindada en este lapso de tiempo.

A mis maestros, los cuales como fuente de sabiduría han sabido transmitirme sus conocimientos y habilidades además de enseñarme a ser constante y perseverante.

A mi familia por todo el apoyo brindado no solo en esta etapa de mi vida; sino en todas las etapas de la misma.

A mis amigos, compañeros de vivencias y logros alcanzados; los cuales se convirtieron en mi familia durante todos estos años.

A todos gracias.

## **CERTIFICACIÓN**

Por medio de la presente certificamos que el señor PAÚL ALEJANDRO CHÁVEZ PALMA es el autor de la tesis de grado titulada “Propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo; aplicado a las áreas de: inventarios, recursos humanos y ventas, de la empresa Plásticos San Francisco dedicada a la comercialización de productos para el hogar” y ha cumplido con todos los requisitos teóricos y técnicos referentes a la realización de la presente tesis, el mismo que ha sido desarrollado a la estructura del Plan de Tesis previamente presentado y aprobado por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Atentamente,

CPA Dr. César Pasquel  
Director

Ing. Mauricio Martinez  
Codirector

## PRESENTACIÓN

Hablar de la trayectoria de Plásticos San Francisco, es reconocer en su principal gestora, la Sra. Bertha Bejarano Guambaña, una vida llena de trabajo y esfuerzo constante y quien por más de 20 años, ha llevado a esta empresa a un sitio digno de admiración, como así lo han reconocido varias instituciones tanto públicas como privadas.

Es una empresa familiar, que inició su gestora en el año de 1967, en un local ubicado en la calle Cuenca y luego, mediante el esfuerzo diario, lleno de sacrificio, constancia y perseverancia, se trasladó a su primer local ubicado en la misma calle Cuenca.

En la actualidad, atiende personalmente a su clientela, en un moderno edificio ubicado en la calle Rocafuerte entre Cuenca e Imbabura, como casa matriz y sus bodegas principales ubicadas en el sector de la Cdla. Atahualpa al sur de Quito.

Bertha Bejarano, sostiene que **todo lo logrado hasta el momento no es más que el reflejo de mucho trabajo y buena voluntad, además de la creencia de que no hay días malos, sino difíciles**, filosofía que la ha impulsado a alcanzar las metas propuestas y que las seguirá aplicando hasta el final de sus días.

## INTRODUCCIÓN

Toda organización se encuentra orientada a cumplir con los objetivos propuestos, sin embargo los cambios en el entorno económico, político y social en el que se encuentran inmersas, les obliga a estar continuamente en cambios tecnológicos y de adecuación de las nuevas demandas y necesidades que exige la sociedad, ya que a través de la prestación de bienes o servicios de calidad pueden cumplir con las expectativas de sus clientes y obtener una mayor rentabilidad.

El control interno en una entidad constituye una herramienta administrativa, que contribuye a salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa, promoviendo la eficiencia y eficacia de las operaciones organizacionales que contribuyen al cumplimiento de los objetivos programados, siendo responsabilidad de toda la entidad su adecuada implementación y adopción.

En el primer capítulo, se refleja los aspectos generales, antecedentes y reseña histórica de Plásticos San Francisco, entidad a la que se ha diseñado el sistema de control interno administrativo.

La empresa fue creada en el año de 1967, bajo la figura de un comercio informal que con la participación activa de sus propietarios y colaboradores y el esfuerzo y perseverancia de los mismos, lograría posicionarse en el mercado y adoptar la figura de empresa en el año de 1976 bajo la representación del señor Marcelo Montenegro.

En el segundo capítulo, se realiza el análisis situacional de la empresa; tanto interno como externo. Se verifica variables y factores que influyen de manera directa en el funcionamiento de la organización.

En el capítulo 3, se realiza la revisión del direccionamiento estratégico de la institución; adentrándonos en el conocimiento de su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores, los cuales ayudan a la misma a llevar sus operaciones de la manera correcta.

En los capítulos 4, 5 y 6, se encuentra la propuesta para la implementación del sistema de control interno administrativo para las áreas consideradas críticas de la institución como lo son: inventarios, recursos humanos y ventas. En cada uno de los capítulos antes mencionados se realizará una evaluación del control interno; aplicando el método de cuestionarios, luego se procederá a la medición de los riesgos, con los resultados de la evaluación y medición se estructurará la implementación del mismo para posteriormente proceder a la evaluación continua de los mismos.

En el capítulo 7, se plantea realizar un ejercicio práctico el cual se realizará en el transcurso de todo el trabajo investigativo, desarrollándolo en cada capítulo.

En el capítulo 8, se encuentran las conclusiones y recomendaciones que a través de la investigación, análisis y estudios desarrollados durante el proceso de desarrollo de la tesis, se propone a las autoridades de la empresa, para mejorar los puntos críticos de cada área y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales programados.

La importancia y significatividad que se otorgue por parte de los funcionarios de la empresa a los controles internos, constituirán las bases para contar con sistemas eficaces que contribuyan a la eficiencia en el desarrollo de las operaciones organizacionales.

## ÍNDICE DE PLAN ANALÍTICO

	Pág.
CAPÍTULO I	
Aspectos generales	1
Antecedentes	1
Base Legal	2
Objetivos de la Empresa	2
La Empresa	2
Reseña Histórica	3
Organigrama Estructural	5
Organigrama de Personal	6
Organigrama Funcional	7
CAPÍTULO II	
Análisis Situacional	8
Análisis Interno	8
Áreas Administrativas	8
Área de Inventarios	8
Área de Recursos Humanos	9
Área de Ventas	10
Análisis Externo	10
Influencias Macroeconómicas	10
Factor Político	10
Factor Económico	11
Factor Social	11
Factor Tecnológico	13
Factor Legal	14
Influencias Microambientales	17
Cliente	17
Proveedor	19
Competencia	20
Precios	22



CAPÍTULO III	
Direccionamiento Estratégico	23
Misión	23
Visión	23
Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	24
Políticas	24
Servicio al Cliente	24
Tecnología	24
Patrones de Calidad	24
Respeto al Ser Humano	25
Medio Ambiente	25
Estrategias	25
Estrategia de Competitividad	25
Estrategia de Crecimiento Intensivo	25
Estrategia de Ventaja Competitiva	25
Principios y Valores	26
Principios	26
Valores	26
Análisis FODA	27
Factores Internos	27
Fortalezas	27
Debilidades	28
Factores Externos	28
Amenazas	28
Oportunidades	28
Ejes Estratégicos	29

## CAPÍTULO IV

Control interno para el Área de Inventarios	30
Control Interno	30
Definiciones	30
Objetivos del Control Interno	31
Elementos del Control Interno	31
Importancia del Área de Inventarios en la empresa	32
Evaluación del Control Interno	32
Naturaleza y Funciones	32
Funciones básicas que debe cumplir el Área de Inventarios	33
Objetivos del Control Interno	34
Ciclo de Reposición de Materiales a Bodega	35
Medición del Riesgo de Control	36
Cuestionario de Control Interno	36
Matriz de Evaluación del Control Interno	38
Resultados de la Evaluación	41
Debilidades detectadas en el Área de Inventarios	42
Implementación del Control Interno	44
Controles y Funciones Propuestas para el Área de Inventarios	44

## CAPÍTULO V

Control interno para el Área de Recursos Humanos	46
Importancia del Área de Recursos Humanos en la empresa	46
Evaluación del Control Interno	47
Naturaleza y Funciones	47
Funciones básicas que debe cumplir el Área de Recursos Humanos	47
Objetivos del Control Interno	48
Medición del Riesgo de Control	49
Cuestionario de Control Interno	49
Matriz de Evaluación del Control Interno	51
Resultados de la Evaluación	54
Debilidades Detectadas en el Área de Recursos Humanos	55
Implementación del Control Interno	56
Controles y Funciones Propuestas para el Área de Recursos Humanos	56

## CAPÍTULO VI

Control interno para el Área de Ventas	58
Importancia del Área de Ventas en la empresa	58
Evaluación del Control Interno	58
Naturaleza y Funciones	58
Funciones básicas que debe cumplir el Área de Ventas	59
Objetivos del Control Interno	60
Medición del Riesgo de Control	61
Cuestionario de Control Interno	61
Matriz de Evaluación del Control Interno	63
Resultados de la Evaluación	66
Debilidades Detectadas en el Área de Ventas	67
Implementación del Control Interno	68
Controles y Funciones Propuestas para el Área de Ventas	68

## CAPÍTULO VII

Manuales para el Área de Inventarios	72
Manual de Políticas Generales	73
Manual de Funciones	75
Manual de Procedimientos	79
Manuales para el Área de Recursos Humanos	81
Manual de Políticas Generales	82
Manual de Funciones	84
Manual de Procedimientos	88
Manuales para el Área de Ventas	90
Manual de Políticas Generales	91
Manual de Funciones	92
Manual de Procedimientos	98

## CAPÍTULO VIII

Conclusiones y Recomendaciones	100
Conclusiones	100
Recomendaciones	102

<b>Glosario de Términos</b>	104
<b>Bibliografía</b>	112

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1	Consumo Mensual de Clientes	18
Cuadro 2	Competidores en el Mercado	21

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1	Consumo de Clientes	19
Gráfico 2	Competidores en el Mercado	21
Gráfico 3	Ciclo de Reposición de Materiales a Bodega	35

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1	Matriz de Evaluación del Control Interno (Inventarios)	38
Tabla 2	Matriz de Evaluación del Control Interno (RR.HH)	51
Tabla 3	Matriz de Evaluación del Control Interno (Ventas)	63

## CAPÍTULO 1

### 1. ASPECTOS GENERALES:

#### 1.1 ANTECEDENTES

El comercio informal existe desde mucho antes que se empiece a relatar la historia del mundo y la ciudad de Quito no es la excepción; alrededor de los años 70's el comercio informal ocupaba más de las dos cuartas partes del espacio urbano en el Centro Histórico. A tal punto que toda la gente hasta la actualidad conoce que si va al centro de la ciudad va a encontrar gran cantidad de comercios en los cuales se expende un innumerable número de artículos que en otros lugares no se puede localizar, a más de encontrarlos a bajos costos.

El comercio informal desgraciadamente se encuentra relacionado directamente con la delincuencia, usura, extorsión, entre otros males que aquejan a la sociedad, es por esto que la municipalidad así como organismos privados y creados con el apoyo de los moradores del sector han querido erradicar al mismo. Pero no se puede negar que el progreso y crecimiento del sector está de igual manera vinculado al mismo comercio y si este no existiese miles de familias quedarían en quiebra y se dejaría de producir alrededor de 1'200.000 dólares mensuales<sup>1</sup>.

Muchas de las personas que iniciaron sus negocios informales en este sector, son ahora dueños de grandes empresas las cuales aportan riqueza al país y proporcionan trabajo a miles de personas. Con el pasar del tiempo estos negocios pequeños dieron sus frutos y con la ayuda conjunta del FONSAL<sup>2</sup> se ha logrado reubicar y adecuar los negocios informales de tal manera que el ornato de la ciudad no se vea afectado y de igual forma el comercio no disminuya.

---

<sup>1</sup> <http://www.hoy.com.ec/Suplemen/blanco47/byn.htm>

<sup>2</sup> FONDO DE SALVAMENTO. Organización para recuperar el Centro Histórico de Quito y sus atractivos.

### **1.1.1 BASE LEGAL**

La Empresa Plásticos San Francisco S.A., se constituyó mediante Escritura Pública otorgada por el Notario Décimo del Cantón Quito.

La mencionada escritura fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante la Resolución No. 99.1.1.1.00180 de 29 de enero de 2.000 e inscrita en el Registro Mercantil.

El capital suscrito y pagado de Plásticos San Francisco S.A. es de USD 1.000,00. El mencionado capital está dividido en 10 acciones comunes, iguales e indivisibles con un valor nominal de USD 100.00 cada una. Estas acciones se encuentran en poder únicamente de dos personas; cinco de ellas el Sr. Marcelo Montenegro y las restantes cinco la Sra. Bertha Bejarano.

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

- ✚ Comercializar toda clase de productos para el hogar los cuales ayuden a facilitar el diario vivir de los integrantes de la familia.
- ✚ Ofrecer a la comunidad un lugar donde pueda encontrar todo lo que necesitan a precios cómodos y de buena calidad.
- ✚ Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la mayor eficiencia, brindándoles un trato cordial y afectuoso de manera que los mismos se sientan motivados a regresar.

### **1.2 LA EMPRESA:**

“La empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> PEDRO ZAPATA, Contabilidad General, Pág. 13

“La empresa es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad”<sup>4</sup>

En lo que compete a Plásticos San Francisco la misma es una Sociedad Anónima constituida en el año 2000 con un capital de 1.000 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica; mismo que como ya se mencionó antes se encuentra dividido en 10 acciones que se encuentran en manos de dos personas las cuales son sus únicos socios y dueños.

Por ende la empresa es una sociedad privada dedicada al comercio y regida bajo todas las leyes pertinentes a su actividad.

### **1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

En los años 80 el comercio en el sector centro de la Ciudad de Quito se encontraba en total apogeo; y no se habla solamente del comercio formal, sino más bien del informal el cual se aprovechaba de todas las ventajas que en ese entonces tenía para desarrollar un comercio que a pesar de ser pequeño era totalmente lucrativo.

A pesar de la existencia de miles de comerciantes informales y de la gran competencia de precios existente en el mercado; en el año de 1967, se crea en la calle Cuenca, bajo el mando de la señora Bertha Matilde Bejarano Guambaña, un pequeño negocio dedicado a la comercialización de artículos para el hogar.

Años después la mencionada fundadora contraería nupcias con el señor Marcelo Antonio Montenegro Méndez, el cual sería un apoyo incondicional para su esposa y un pilar fundamental para el crecimiento del negocio.

Con el pasar del tiempo y gracias al esfuerzo permanente de la pareja; aquel pequeño negocio que había comenzado en la calle, logra estabilizarse y accede a un

---

<sup>4</sup> MERCEDES BRAVO, Contabilidad General, Págs. 1-2

local en la misma calle Cuenca afianzándose como uno de los pocos negocios informales que rindieron frutos y no colapsaron con el tiempo.

Cada vez el negocio tenía mayor aceptación y credibilidad en el mercado, poco a poco fue tomando nombre en el sector y es así como sus propietarios al notar que el espacio físico ya no era lo suficientemente factible para desarrollar las operaciones, tienen la visión y la oportunidad de adquirir una casa en la calle Rocafuerte entre Cuenca e Imbabura la cual a la postre sería la destinada a albergar hasta hoy al negocio. Con base en este crecimiento y en las exigencias del aparato fiscalizador del estado<sup>5</sup> la pareja de emprendedores toma la iniciativa de obtener su Registro Único de Contribuyentes “RUC” para cumplir con las obligaciones legales de todo comerciante.

Es de esta manera como un 26 de noviembre de 1976, nace bajo la representación legal del señor Marcelo Montenegro la empresa conocida como Plásticos San Francisco, la cual sería hasta hace un año no obligada a llevar contabilidad, pero por cumplir requisitos legales cambiaría su estatus a obligada a llevar contabilidad desde enero de 2006.

---

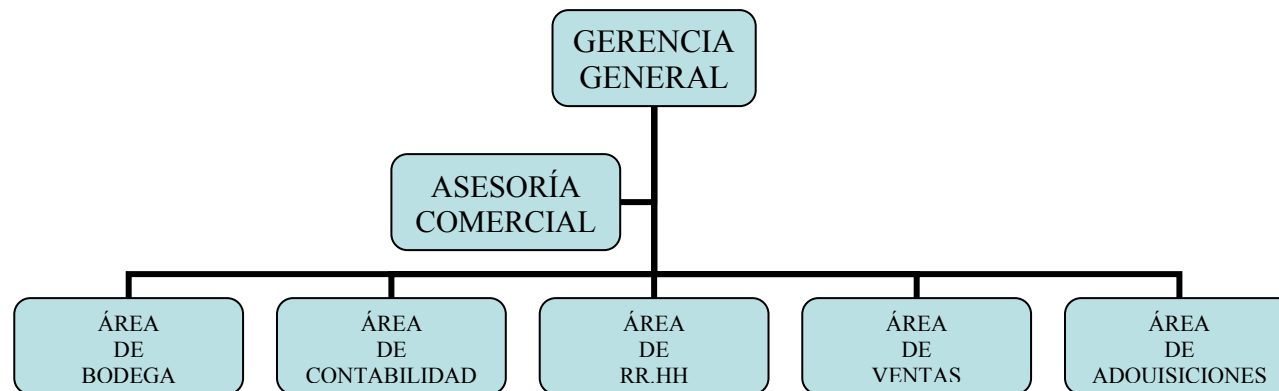
<sup>5</sup> Hoy denominado Servicio de Rentas Internas “SRI”



## 1.2.2 ORGANIGRAMA

“Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos”<sup>6</sup>

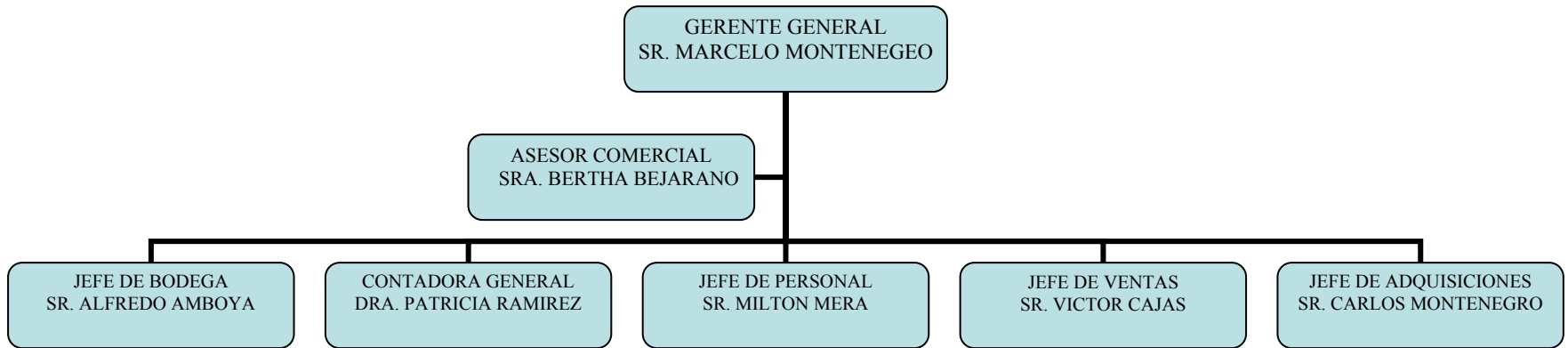
### 1.2.2.1 ESTRUCTURAL



---

<sup>6</sup> [www.businesscol.com](http://www.businesscol.com)

### 1.2.2.3 DE PERSONAL



## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 ANÁLISIS INTERNO**

##### **2.1.1 ÁREAS ADMINISTRATIVAS**

Las áreas que a continuación presentamos son las más críticas de la empresa ya que las tres se encuentran en constante relación con el cliente; y la satisfacción del mismo incide directamente en los resultados que se obtienen, a más de esto posteriormente se relata la situación actual de las áreas donde podremos tener un panorama más claro de sus debilidades. Es por esto que se ha tomado la iniciativa de implementar un control interno que ayude a mejorar su desempeño y por ende a aumentar la rentabilidad de la organización.

Las mencionadas áreas carecen de controles o los mismos son muy débiles teniendo en cuenta los valores y procesos que maneja la institución. A continuación detallaremos un poco cada una de ellas.

##### **2.1.1 ÁREA DE INVENTARIOS**

El área de inventarios es una de las más importantes para cualquier empresa comercial; ya que en esta se salvaguarda el principal activo de la organización como lo son las mercaderías o los productos.

Esta área se encuentra bajo la supervisión del Sr. Alfredo Amboya, el cual tiene a su mando ocho personas; con las cuales se encargan de mantener correctamente administrada la bodega, refiriéndonos en esto a todas y cada una de las entradas y salidas que en la misma se presenten.

Todos los procesos de esta área como lo son entrega, recepción, revisión, adquisición, etc., son importantísimos para un correcto desempeño de las demás áreas. Pero pese a esto la misma se encuentra descuidada en lo referente a controles; ya que en innumerables ocasiones una misma persona es la que realiza todas las partes del proceso, con esto queremos mencionar que por un error voluntario o involuntario se puede alterar el correcto desempeño del mismo y por ende de la organización.

Cuando hablamos de salvaguardar activos debemos tomar todas las medidas necesarias además de segregación de funciones para evitar errores u omisiones por parte del personal.

### **2.1.2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

El talento humano con que cuenta una organización es de mucha importancia; más aún cuando se sabe que los empleados son la cara de la empresa y de ellos depende la satisfacción completa de los clientes.

Plásticos San Francisco pese a ser una empresa comercial en la cual su personal interviene directamente con los clientes, no tiene medidas de control adecuadas ni procesos correctamente estructurados al momento de realizar la selección y contratación del personal.

En muchas oportunidades el personal es contratado de manera fortuita, sin un plan previamente estructurado y lo que es más lamentable sin tomar las debidas precauciones legales y contractuales lo que ha ocasionado más de una discrepancia legal con algún empleado.

### **2.1.3 ÁREA DE VENTAS**

De esta área depende el éxito o fracaso de cualquier empresa y es una de las que debe tener mayores controles para evitar hurto, extravío, sustracción, evasión o negocios sucios ya sea por parte de los clientes o peor aún de los mismos trabajadores.

La empresa pese a tener un buen nivel de ventas y rotación de sus productos, tiene también gran nivel de hurto y pérdida de la mercadería en el almacén. Existen oportunidades en que se ha encontrado a clientes y empleados empleando artimañas para poder tomar la mercadería que no le pertenece y obtener beneficios propios.

De igual forma la política de facturación no se encuentra totalmente difundida dentro de los vendedores; con esto no se quiere decir que no se facture sino más bien que a pesar de facturar se emite mal el comprobante o se ignoran reglas puntuales de cálculos o de despacho como por ejemplo la emisión de una guía de remisión.

## **2.2 ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS**

#### **2.2.1.1 FACTOR POLÍTICO**

Para Plásticos San Francisco, factores como la indecisión política del gobierno, golpes de estado, nuevas imposiciones tributarias, pérdida del poder adquisitivo, escalada interminable de los precios de los artículos de consumo de primera necesidad, constituyen una amenaza media con un impacto alto.

La desastrosa imagen a nivel internacional se torna una amenaza con un impacto medio en el caso que la empresa decida entrar en el área de exportaciones.

### **2.2.1.2 FACTOR ECONÓMICO**

Luego de la profunda depresión económica de 1999, en la cual toda persona y negocio se vieron afectados significativamente, aún más el comercio interno debido al encarecimiento de los productos y poco poder adquisitivo de las personas, la economía ecuatoriana evolucionó positivamente. Esta tendencia se ha mantenido hasta ahora.

Es destacable que el comercio y la industria manufacturera en ese orden han sido los dos rubros que más han aportado al PIB<sup>7</sup> en lo que respecta a crecimiento económico.

Se espera que las actividades antes mencionadas sigan creciendo y aumentando su aporte al PIB ya que las mismas tienen relaciones directas con lo que respecta a empresas comerciales. Además el aporte que antes tenían petróleo y minas se ha reducido y se piensa que la actividad de comercio de productos tradicionales decrecerá por la reciente eliminación de preferencias arancelarias por parte de Estados Unidos.

Otro factor importante en relación al comercio es la mayor apertura que tiene la población para endeudamiento ya que se han creado nuevas tarjetas de crédito destinadas a los sectores de menores ingresos. A pesar de ello, puede convertirse en un arma de doble filo ya que la poca política de análisis crediticio de las nuevas empresas puede perjudicar a las organizaciones en eventuales no pagos.

### **2.2.1.3 FACTOR SOCIAL**

Este factor, que se aplica a la creación de valor económico por medio de la actividad social organizada, adopta en su funcionamiento dos modalidades principales: la organización empresarial y el mercado consumidor. Ambas perciben una forma

---

<sup>7</sup> PIB. Producto Interno Bruto

particular de retribución (beneficio económico), que en el caso de la empresa podríamos identificar con el beneficio empresarial, y en el del mercado con el incremento del denominado “nivel de vida” de los consumidores.

1. - La organización empresarial: es la forma en que la Sociedad entera se organiza para producir. En efecto, la empresa no es sólo instrumento, sino sociedad misma y, con las particularidades derivadas de su especialización productiva, reproduce a ésta y la recrea a pequeña escala.

2. - La Sociedad como Mercado: Del mismo modo que afirmamos que la empresa es la forma en que la sociedad se organiza para producir, podríamos decir también que el mercado es la manera en que se organiza para consumir.

El mercado, que tradicionalmente se considera integrado por los agentes de producción (empresa), intermediación (Estado) y consumo (unidad familiar), se observa desde la óptica empresarial y, por así decirlo, “desde adentro” de la propia empresa. Desde esta perspectiva podemos apreciar que, si el Orden Tecnoeconómico (y sus empresas) determina la actividad productiva y la renta social y personal, el Orden Cultural organiza el consumo y dirige el gasto, en tanto que el Orden Legal, por último, establece la infraestructura normativa que hace posible el intercambio.

Como hemos dicho antes, el resultado o beneficio, desde el punto de vista de la empresa, es la compensación a la organización misma por su participación en el proceso productivo. Se determina descontando del producto del intercambio (ingresos) la retribución total de los demás factores. Así, en una primera aproximación, el beneficio empresarial será la renta residual resultante después de la retribución de los cuatro factores productivos anteriormente considerados: recursos, trabajo, capital y orden social (instituciones sociales).

#### **2.2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO**

Los adelantos tecnológicos pueden afectar en gran escala los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

Estos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos. El aspecto tecnológico representa oportunidades y amenazas cruciales que deben tomarse en cuenta el momento en que se plantea una estrategia.

Los cambios tecnológicos están en la capacidad de disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de producción o traslados de mercaderías, crear escasez de capacidades técnicas y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes pero al mismo tiempo los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más potentes que las ya existentes.

Hoy en día ninguna empresa queda aislada de los avances tecnológicos que se producen, y puede constituirse en un factor clave de la administración estratégica.

El cambio tecnológico va en aumento acelerado y está acabando con más negocios cada día, esto es fundamental para la mayoría de las decisiones importantes que tomen los administradores, las cuales serán cruciales para abordar la planificación tecnológica en forma analítica y estratégica. La tecnología se puede planificar y administrar usando técnicas formales similares a las usadas para la planificación de negocios e inversiones de capital.



Las organizaciones que han limitado sus presupuestos para tecnología y pretenden financiarla después de los requisitos de comercialización y finanzas deben cambiar de forma de pensar sin tardanza. Una estrategia eficaz se fundamenta en un análisis a fondo de las oportunidades y amenazas de la tecnología y una evaluación de la importancia relativa de estos factores para la estrategia global de la corporación.

El Ecuador en la actualidad se encuentra con múltiples tropiezos tecnológicos por la situación económica en que vivimos, sumado a esto se encuentra la falta del recurso humano capacitado que impide el mejoramiento de la productividad, por esta razón las empresas ecuatorianas tienen que hacer enormes sacrificios para tratar de ir a la par con el avance tecnológico pero aún así resulta una tarea casi imposible.

Plásticos San Francisco a pesar de tener poco tecnología, ha logrado últimamente incorporar un sistema de contabilidad computarizada denominado NAUTILUS el mismo que ayuda a todas las áreas a mejorar el desempeño de sus funciones.

### **2.2.1.5 FACTOR LEGAL**

Estudio del marco jurídico en el que opera una empresa, todas las leyes que la rigen y la forma en que se aplican las mismas. Análisis del rol del empresario en sus relaciones de carácter legal, tanto al interior de la empresa como al exterior de la misma con los sectores privado y público; tratados y relaciones que deben mantenerse vigentes al momento de tomar decisiones. Se hace énfasis no solo en los aspectos legales que regulan el desempeño de las empresas existentes sino también en aquellos que norman la creación de nuevas organizaciones.

La empresa Plásticos San Francisco, se rige por el siguiente régimen normativo:

#### La Constitución Política de la República del Ecuador:

**Art. 244.-** Dentro del sistema de economía social de mercado al Estado le corresponderá:

1. Garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten y generen confianza. Las actividades empresariales pública y privada recibirán el mismo tratamiento legal. Se garantizarán la inversión nacional y extranjera en iguales condiciones.
2. Formular, en forma descentralizada y participativa, planes y programas obligatorios para la inversión pública y referencial para la privada.
3. Promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos. Impulsar la libre competencia y sancionar, conforme a la ley, las prácticas monopólicas y otras que la impidan y distorsionen.
4. Vigilar que las actividades económicas cumplan con la ley y Regularlas y controlarlas en defensa del bien común. Se prohíbe el anatocismo en el sistema crediticio.
5. Crear infraestructura física, científica y tecnológica; y dotar de los servicios básicos para el desarrollo.
6. Empezar actividades económicas cuando lo requiera el interés general.
7. Explotar racionalmente los bienes de su dominio exclusivo, de manera directa o con la participación del sector privado.
8. Proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad.
9. Mantener una política fiscal disciplinada; fomentar el ahorro y la inversión; incrementar y diversificar las exportaciones y cuidar que el endeudamiento público sea compatible con la capacidad de pago del país.
10. Incentivar el pleno empleo y el mejoramiento de los salarios reales, teniendo en cuenta el aumento de la productividad, y otorgar subsidios específicos a quienes los necesiten.

**Art. 245.-** La economía ecuatoriana se organizará y desenvolverá con la coexistencia y concurrencia de los sectores público y privado. Las empresas económicas, en cuanto a sus formas de propiedad y gestión, podrán ser privadas,

públicas, mixtas y comunitarias o de autogestión. El Estado las reconocerá, garantizará y regulará.

- ✚ La Ley de Compañías y su respectivo Reglamento General de Aplicación: Ya que la misma tiene por objeto dejar claros todos los parámetros bajo los cuales debe guiarse una empresa; además de proporcionar ayudas y explicaciones sobre temas comunes que se presentarán en el transcurso de la vida institucional de cualquier organización.

La mencionada ley es la madre de las empresas, la que controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías.

- ✚ El Código de Trabajo: Tiene por objeto regular las relaciones entre empleadores y trabajadores; a más de subsanar discrepancias entre los mismos para de esta manera evitar incurrir en trámites legales innecesarios.

- ✚ La Ley de Régimen Tributario Interno y su respectivo Reglamento General de Aplicación: Tiene por objeto guiar a las personas naturales y sociedades que realicen actividades de comercio a tener una cultura tributaria activa; es decir, que conozca como obtener su RUC, la reglamentación de facturación, los impuestos que existen, cuales debe declarar, cuando y como debe hacerlo, etc.

Esta ley es fundamental para el desarrollo de una nación ya que mientras más actividad genera un país, más impuestos recaudará y por ende los ingresos estatales se elevarán de tal manera que se pueda invertir en el bienestar de la sociedad.

- ✚ Código de Comercio: Trata sobre las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

✚ Código Tributario: Tiene por objeto regular las relaciones jurídicas provenientes de los tributos<sup>8</sup>, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplica a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales, locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

✚ Ley de Seguridad Social: Explica que toda persona que perciba ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, deberá obligatoriamente ser afiliado a un seguro que le proporcione atención médica, mortuoria y de jubilación.

La ley es muy explícita en esta parte ya que si un empleado no es afiliado, el empleador puede ser demandado por el mismo y la sanción va a ser muy fuerte.

## **2.2.2 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES**

### **2.2.2.1 CLIENTE**

Plásticos San Francisco encamina sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes, ya que son ellos quienes promueven la actividad y el crecimiento de la empresa, de ahí que “La satisfacción del cliente se alcanza a través de las características del producto y la calidad del mismo”, siendo dichas características el precio, calidad, plaza y servicio.

Para un mejor entendimiento de lo expuesto anteriormente vamos a clasificar a los clientes en internos y externos.

#### **Clientes Internos:**

Se encuentran dentro de esta categoría los empleados y colaboradores que trabajan dentro de la empresa en cualquiera de las áreas.

---

<sup>8</sup> CÓDIGO TRIBUTARIO: Impuestos, tasas, contribuciones

Este tipo de clientes específicamente son: secretaria, chofer, vendedores, y todo el personal administrativo de la empresa.

### **Clientes Externos:**

Tenemos básicamente dos tipos de clientes que son:

**Clientes externos fijos:** considerados todos aquellos que adquieren nuestros productos de forma permanente; entre ellos:

- **Tía Tula.-** Dedicada a la comercialización de artículos para papelería y útiles escolares.
- **Plásticos El Triángulo.-** Comercializadora de todo tipo de fundas plásticas y juguetes.
- **Comercial Charly.-** Dedicada a la venta de toda clase de artículos para el hogar, juguetes y piñatería.
- **Lorenzo Contreras.-** Representante de una empresa comercializadora de fundas y productos desechables como platos, vados, cucharas, etc.
- **LUDO PLAY CENTER.-** Empresa que proporciona servicio de diversión electrónica y que entre sus premios tiene gratuitamente nuestros artículos de juguetería.

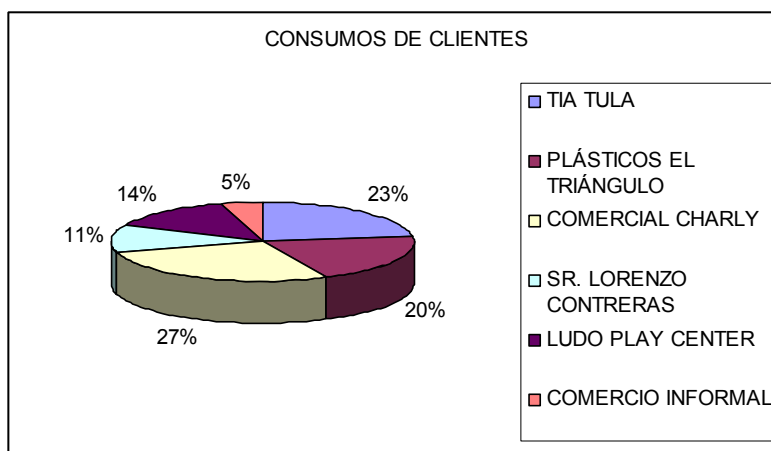
A continuación podemos mostrar el gráfico # 1 el cual nos indica el porcentaje de compras de los mencionados clientes:

**CUADRO N. 1**  
**CONSUMO MENSUAL DE CLIENTES**

CLIENTE	MONTO MENSUAL
TIA TULA	10000
PLÁSTICOS EL TRIÁNGULO	9000
COMERCIAL CHARLY	12000
SR. LORENZO CONTRERAS	5000
LUDO PLAY CENTER	6000
COMERCIO INFORMAL	2000
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>44000</b>

FUENTE: Archivo Plásticos San Francisco

**GRÁFICO # 1**



**Clientes Externos Ocasionales:** Son todos aquellos vendedores informales que adquieren nuestros productos para el negocio en la calle, además de las personas que realizan sus compras diarias para necesidades del hogar.

Debido a que nuestros dos principales clientes tienen una incidencia grande en lo que respecta a ventas, se lo podría tomar como una debilidad ya que si los mismos dejan de adquirir nuestros productos la empresa colapsaría y se tornaría muy difícil estabilizarla; pero por otro lado se ha notado últimamente un incremento en el número de clientes y en los montos que los mismos compran, esto se ha debido mayormente al buen uso de la publicidad y al prestigio y buen nombre que la empresa ha adquirido entre sus clientes los cuales se encargan de promocionar a la organización.

#### **2.2.2.2 PROVEEDOR**

La organización cuenta con cientos de proveedores mismos que son tanto nacionales como extranjeros y de diferente tipo de costumbres de mercado, pero todos orientados a que ofrezcan productos de calidad y bajo costo.

- **JUGUEMARAVILLA.-** Importadora ubicada en la ciudad de Guayaquil, misma que ofrece productos traídos de China y sus alrededores.
- **GERARDO ORTIZ-** Empresa Ecuatoriana productora y comercializadora ubicada en la ciudad de Cuenca, la cual ofrece productos para el hogar.
- **ALMACENES ESTUARDO SANCHEZ.-** Importante comercializadora del puerto principal misma que tiene muchos años de trayectoria y con la cual se mantiene relaciones fructíferas por más de 10 años.
- **GALERIAS PERUANAS.-** En el país vecino de Perú; concretamente en su capital Lima existen grandes almacenes denominados galerías, mismos que ofrecen en un solo lugar una gran variedad de artículos para todos los gustos, y a precios muy bajos.
- **PIKA.-** Industria ecuatoriana dedicada a la producción de artículos para el hogar y artículos para temporada.
- **PANDA.-** Importadora ubicada en Guayaquil que de igual manera proporciona todo tipo de artículos para el hogar a más de cristalería y útiles escolares.
- **PLASTLIT.-** Productora de todo tipo de productos desechables.
- **PARAISO.-** Industria dedicada a la producción de fundas de todo tipo además de plástico y sus derivados.

### 2.2.2.3 COMPETENCIA

La competencia la podemos clasificar en formal e informal.

#### Competencia Formal:

- **JUGUETELINDO.-** Comercializadora de casi todos los artículos que la empresa vende.
- **COMERCIAL PANAMA.-** Comercializa productos para el hogar y de temporada.
- **EL GATO.-** Comercializadora de juguetes y piñatería.
- **COMERCIAL SALAS.-** Compra y venta de artículos electrónicos.
- **COMERCIAL CUENCA.-** Comercializadora de artículos para el hogar.

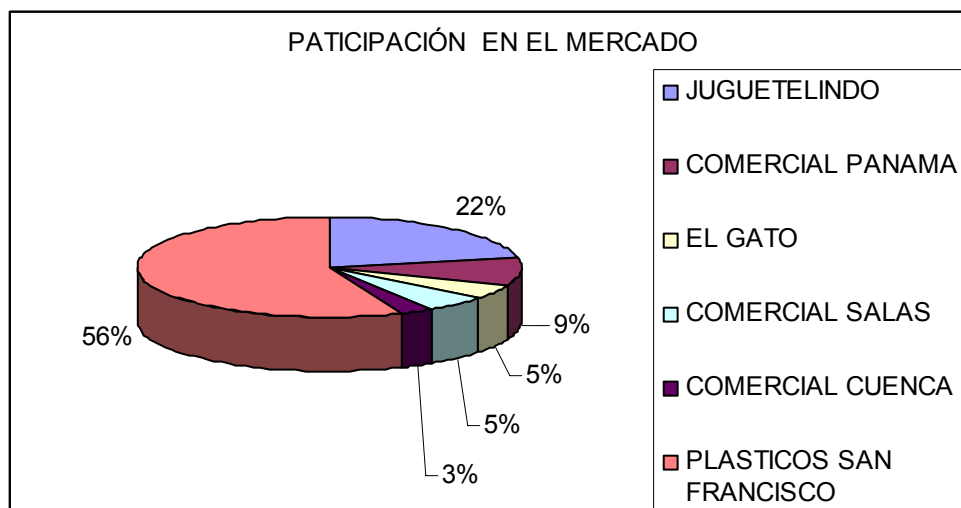
A continuación mostramos un cuadro de preferencias del consumidor en relación a los locales antes mencionados.

**CUADRO N. 2**  
**COMPETIDORES EN EL MERCADO**

COMPETIDORES	PATICIPACIÓN EN EL MERCADO
JUGUETELINDO	21,86
COMERCIAL PANAMA	9,38
EL GATO	4,55
COMERCIAL SALAS	5,19
COMERCIAL CUENCA	2,81
PLASTICOS SAN FRANCISCO	56,21
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Archivo Plásticos San Francisco

**GRÁFICO # 2**



**Competencia Informal:**

Constituida por todos aquellos pequeños comerciantes de artículos similares a los de la empresa, los cuales a pesar de que la mayor cantidad de veces adquieren sus productos en la empresa; existe ocasiones en que ellos mismo encuentran proveedores y realizan la competencia.



Estos comerciantes se ven aventajados por el precio de sus productos ya que ellos no pagan impuestos ni incurrir en otros gastos que las empresas si.

#### **2.2.2.4 PRECIOS**

Al ser importadores directos y socios estratégicos de algunas de las mayores industrias del país, se tiene la ventaja de poder negociar precios especiales o preferenciales, a los que no puede acceder una empresa nueva o pequeña. Por ese lado se presenta una ventaja competitiva con relación al resto de competidores.

Por otros lado en relación netamente a los informales como ya se mencionó ellos tienen una ventaja de que no pagan impuestos y no deben realizar pago de luz, agua, teléfono, entre otros los cuales merman la utilidad de la empresa.

En general los precios que mantiene la empresa son muy atractivos para el mercado, tanto así que es notoria su preferencia en relación al posicionamiento en el mercado; superando ampliamente a sus competidores. Esto demuestra que los precios y la calidad son excelentes.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1 MISIÓN**

Servir a nuestros clientes mediante la importación y venta de la mayor gama de productos con niveles de calidad y precios adecuados, apoyando de esta manera el Desarrollo Económico y Social del Ecuador, y brindando a la vez puestos de trabajo con remuneraciones justas para nuestros colaboradores y la máxima rentabilidad en beneficio de nuestros accionistas.

#### **3.2 VISIÓN**

Obtener, mediante la continua evaluación del mercado y de la competencia, el más alto nivel de surtido de productos para nuestros clientes, convirtiéndonos en la empresa líder en importaciones de Artículos de Bazar, Juguetes, Navideños y de Temporada.

#### **3.3 OBJETIVOS**

##### **3.3.1 OBJETIVO GENERAL:**

Comprar y vender productos de buena calidad y bajos costos que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr abarcar el mercado nacional maximizando utilidades y minimizando costos.

### **3.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Mantener una alta rotación de inventarios de todos los productos que se comercializan y lograr comercializar en el menor tiempo posible los productos que se encuentren más de dos meses en bodega.
2. Mejorar la calidad de nuestras operaciones mediante la implantación de controles y la inversión en capacitación para nuestro personal.
3. Incrementar nuestro volumen de ventas tanto al contado como a crédito de manera que se pueda maximizar la utilidad.
4. Reducir significativamente nuestros gastos operacionales y administrativos para que los resultados se reflejen de una mejor manera.

### **3.4 POLÍTICAS**

#### **3.4.1 SERVICIO AL CLIENTE:**

Todos nuestros esfuerzos están orientados a la solución de las necesidades de los clientes, proporcionando una atención total e integrada, con énfasis en la relación entre las personas.

#### **3.4.2 TECNOLOGÍA:**

El constante avance de la tecnología nos obliga a realizar grandes esfuerzos por mantenernos a la vanguardia en lo que respecta a conocimiento y manejo de nuevos paquetes y soluciones tecnológicas.

#### **3.4.3 PATRONES DE CALIDAD:**

La calidad en todos nuestros procesos es una política primordial en la búsqueda del mejoramiento continuo de nuestra institución.

#### **3.4.4 RESPETO AL SER HUMANO:**

Estamos concientes de que tanto empleados, clientes y propietarios son seres humanos que merecen respeto y entre los cuales debe existir completa armonía para hacer de nuestra empresa un hogar para todos.

#### **3.4.5 MEDIO AMBIENTE:**

Toda organización produce desperdicios sea o no productora y es por esto que la empresa cuenta con un plan de reciclaje de basura para colaborar con la protección del medio ambiente.

### **3.5 ESTRATEGIAS**

#### **3.5.1 ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD:**

**Líder:** Al encontrarnos liderando el mercado lo que se busca es ampliar el nivel de satisfacción de nuestros clientes para que de esta manera y en base a sus recomendaciones más personas acudan a nuestras instalaciones y podamos mantenernos en el sitio que estamos.

#### **3.5.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO:**

**Penetración:** La estrategia se orienta siempre en vender más de los mismos productos que posee la empresa en el mercado actual donde se desarrolla, se busca vender más que la competencia.

#### **3.5.3 ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA:**

**Liderazgo en Costos:** La estrategia se concentra en buscar mediante negociaciones con nuestros proveedores, precios más bajos y beneficios con el fin de poseer costos más bajos que nuestra competencia y así acaparar más porcentaje de mercado.

## 3.6 PRINCIPIOS Y VALORES

### 3.6.1 PRINCIPIOS

- Responsabilidad en todas las actividades
- Mejoramiento continuo en el producto
- Fomentar la eficiencia en la utilización de recursos
- Promover el desarrollo integral de todos los empleados de la compañía

### 3.6.2 VALORES

- **Productividad:** Buscando la calidad y la optimización de los recursos para poder lograr una rentabilidad mayor a la esperada y poder competir en el mercado Internacional.
- **Honradez:** con la finalidad de evitar problemas de tipo ético con nuestros clientes y proveedores se llevará un sistema de inventarios vigilado para no tener reclamos posteriores que perjudicaría la imagen de honradez que la empresa desea proyectar.
- **Honestidad:** cada uno de los miembros que conformamos esta empresa debemos ser conscientes de las labores que realicemos, de modo que estas aseguren que cada proceso sea efectuado legalmente realizando el nombre de la empresa.
- **Solidaridad:** al darnos cuenta de lo que representa la empresa todos trabajaremos hombro a hombro para sacarla adelante y lograr juntos todos los objetivos y las metas de la misma.

- **Calidad:** no solamente se refiere al producto, sino más bien a todo lo que abarca la empresa: personal, procesos, transacciones, decisiones, etc.
  
- **Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. Nuestra fuente de influencia puede ser formal, como lo que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente asignada, el empleado puede asumir un papel de liderazgo a raíz del cargo que ocupará.
  
- **Integridad:** la formalidad de las negociaciones de la empresa reflejará cuán integro y transparente es su proceso desde la compra de insumos hasta la entrega personalizada.

### **3.7 ANÁLISIS FODA**

#### **3.7.1 FACTORES INTERNOS**

##### **3.7.1.1 FORTALEZAS**

- Imagen corporativa
- Recuperación de cartera eficiente y sin problemas de morosidad.
- Rentabilidad
- Infraestructura
- Compañía líder en el mercado que maneja.
- Buena calidad de productos y bajo costos.
- Gran variedad de productos.
- Poco endeudamiento externo.

La empresa dice que el entorno se convierte en un mercado de muchas posibilidades, pudiendo ofrecer el producto a todo tipo de consumidor.

### **3.7.1.2 DEBILIDADES**

- Tardanzas en la atención en horarios pico.
- Poca Capacitación del personal.
- No cuenta con tecnología actualizada.
- No posee mercadeo intensivo.
- Poco orden en la muestra de productos.
- Inexistencia de limitación de funciones.
- Inexistencia de control de inventarios.

### **3.7.2 FACTORES EXTERNOS**

#### **3.7.2.1 AMENAZAS:**

- Ingreso de nuevos competidores, Existe la posibilidad de que alguien cree una nueva empresa del mismo tipo y con más poder económico, pudiendo acoger como ejemplo nuestra empresa para mejorar y no cometer los posibles errores que se puedan cometer en el transcurso de penetración al consumidor.
- Productos sustitutos.
- El continuo malestar de los clientes respecto del trato recibido por parte de algunos vendedores.
- Alto impacto de crisis económicas o inestabilidad política con respecto al poder de compra de los clientes.

#### **3.7.2.2 OPORTUNIDADES:**

- Adquirir nuevas tecnologías.
- Calificar y capacitar al recurso humano.
- Apertura de nuevas sucursales.
- Introducir nuevos productos.
- Excelente relación con proveedores de los cuales se obtienen beneficios preferenciales en cuanto a precios y promociones.

### **3.8 EJES ESTRATÉGICOS**

- Mantener nuestro sincero compromiso con los clientes, los empleados y la comunidad, para mediante el esfuerzo conjunto y respeto mutuo conservar nuestro rol de líderes en el mercado.
- Evaluar constantemente la situación del país y de sus ejes productivos para obtener beneficios que nos permitan aún en crisis; mantener nuestro nivel de rentabilidad, con el fin de llevar al día nuestras obligaciones y en consecuencia la empresa se muestre sólida en sus operaciones.
- Promover a cada instante la mejora continua de la gestión que realiza la empresa para satisfacer de mejor manera la necesidad de nuestros clientes tanto internos como externos.



## CAPÍTULO IV

### 4. CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS

#### 4.1 CONTROL INTERNO

##### 4.1.1 DEFINICIONES

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

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

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.<sup>9</sup>

“El Control Interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>10</sup> Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica

#### **4.1.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- g) Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

#### **4.1.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

## **4.2 IMPORTANCIA DEL ÁREA DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA**

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades.

La obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de Ventas, ya que éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, simplemente no hay ventas.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

En todos los giros resulta de vital importancia el control de inventarios, dado que su descontrol se presta no sólo al robo hormiga, sino también a mermas y desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades.

## **4.3 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### **4.3.1 NATURALEZA Y FUNCIONES**

La primera de las áreas consideradas como críticas dentro de Plásticos San Francisco es la de inventarios, la cual está presidida por el Sr. Alfredo Amboya en su calidad de jefe de bodega, su competencia se extiende a todo lo que respecta a ingreso y salida de productos o mercaderías, los informes que ésta área debe presentar en cuanto a existencias y anomalías no tienen plazo o fecha determinada, más bien deben ser diarios y permanentes. La decisión final de reponer, adquirir o sanear un producto va a ser exclusiva de los propietarios de la institución.

Son funciones y facultades del área, las siguientes:

- ❖ Controlar los ingresos y salidas de la mercadería.
- ❖ Revisar que la mercadería que ingresa o egresa lo haga completa y sin ningún tipo de desperfectos.
- ❖ Proveer al almacén de los artículos nuevos con sus respectivos precios y cantidades.

#### **4.3.2 FUNCIONES BÁSICAS QUE DEBE CUMPLIR EL ÁREA DE INVENTARIOS**

Los inventarios representan bienes destinados a la venta en el curso normal de los negocios, este valor incluye todas las reparticiones y los cargos directos e indirectos necesarios para ponerlos en condiciones de utilización o venta.

Es necesario realizar análisis de las partidas que componen el inventario, obsolescencia de los inventarios, tanto por nueva tecnología como por desgaste, tiempo de rotación, si tienen seguro contra contingencias, si se realiza la inspección visual de dicha mercadería, se debe saber la forma de contabilización de los inventarios y el método de valoración.

Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada, áreas involucradas en la administración ya sea el Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas o Finanzas, etc.

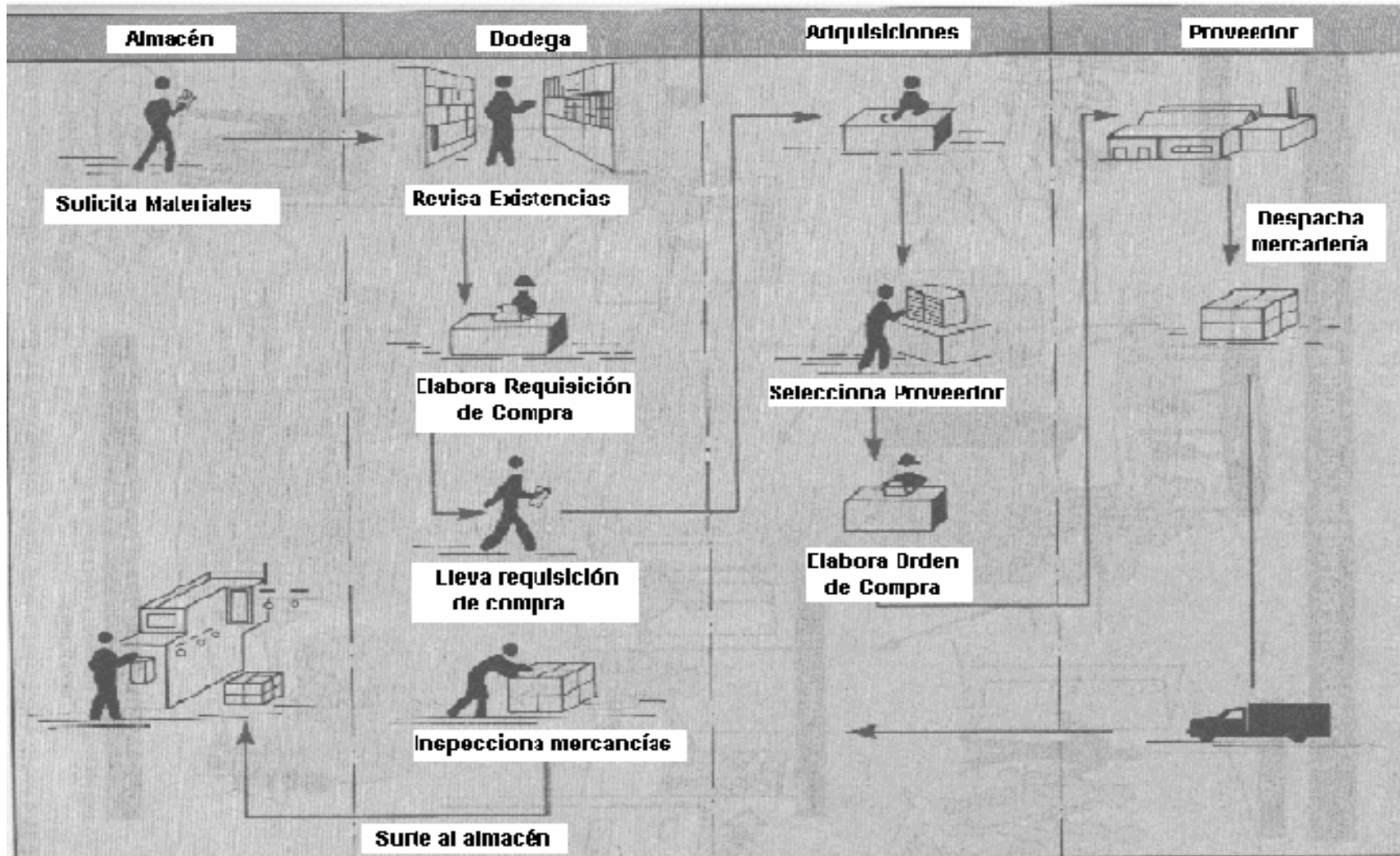
Conocer como se realiza el control de los inventarios en forma manual o computarizada. Tecnología empleada, naturaleza y liquidez de los inventarios,

características y naturaleza del producto, características del mercado, canales de distribución y analizar la evolución y tendencia.

#### **4.3.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

- a) Establecer medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- b) Determinar y analizar rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- c) Localizar a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- d) Proporcionar información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- e) Reducir costos y ahorrar tiempo al evitar errores.
- f) Incidir directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

#### 4.3.4 CICLO DE REPOSICIÓN DE MATERIALES A BODEGA



#### **4.5.1 DEBILIDADES DETECTADAS EN EL ÁREA DE INVENTARIOS**

- A.** La inexistencia de un sistema de control de inventarios acarrea serios problemas a la organización como fugas, pérdidas y robos de mercadería.
- B.** Los ingresos y egresos de bodega no cuentan con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se puedan verificar las existencias.
- C.** No existe una política de capacitación al personal ya sea para el desempeño de sus funciones o para el trato que debe darse a los productos.
- D.** No existe un manual de procesos que indique como deben manejarse las actividades en la bodega.
- E.** La mercadería despachada no tiene un control exhaustivo por parte de un supervisor para constatar su correcta entrega.
- F.** No existen políticas ni manuales de calidad que guíen y certifiquen los procesos de la bodega.
- G.** La ausencia de catálogos de productos existentes es una traba al momento de tratar con los clientes.
- H.** La escasa tecnología empleada en la organización es visible en la ausencia de un sistema contable para el registro de inventarios.
- I.** Las instalaciones de la empresa necesitan cada vez mayor espacio y orden, el cual no se ha logrado cubrir en su totalidad.
- J.** No se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de existencia de productos por lo cual en ocasiones se vuelven obsoletos y en otras se producen faltantes.
- K.** Las plagas e infecciones son una molestia que no se ha podido erradicar debido al poco interés que se pone en ello.
- L.** No se aplica el uso de código de barras para los productos lo cual sería sumamente útil para el control de los mismos.
- M.** Cualquier persona puede ingresar a las bodegas ya que no existen restricciones de ingreso.
- N.** No existe un manual de funciones que detalle los deberes y obligaciones de las personas encargadas de bodega.

- O.** No existen responsables para saneamiento de las bodegas y de los productos.
- P.** No se cuenta con un supervisor que revise la mercadería despachada por los bodegueros.
- Q.** No se cuenta con un manual de políticas que ayude a los integrantes del área a tener claro los procedimientos que se deben seguir para cualquier actividad.
- R.** La mercadería tanto comprada como vendida no cuenta con un seguro de transporte terrestre para cubrir eventualidades.



## **4.6 IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### **4.6.1 CONTROLES Y FUNCIONES PROPUESTAS PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL ÁREA DE INVENTARIOS**

- ✓ Establecer políticas para el manejo de inventarios.
- ✓ Verificar que los soportes de los inventarios, se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.
- ✓ Observar si los movimientos en los inventarios se registran adecuadamente, modificando los kárdex y las cuentas correspondientes.
- ✓ Comprobar que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas.
- ✓ Realizar conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.
- ✓ Verificar que los inventarios estén adecuadamente asegurados.
- ✓ Confirmar que las condiciones de almacenaje de los inventarios sean las óptimas.
- ✓ Verificar la existencia de un manual de funciones del personal encargado del manejo de los inventarios. Al igual que el conocimiento y cumplimiento de este por parte de los empleados.
- ✓ Verificar que los listados de los inventarios están recopilados, calculados, sumados y resumidos correctamente, y si los totales se reflejan debidamente en la contabilidad.

- ✓ Comprobar que los inventarios al cierre del periodo han sido determinados, en cuanto a cantidades, precios, cálculos, y existencia, sobre una base que guarda uniformidad con la utilizada en los inventarios al cierre del periodo anterior.
  
- ✓ Realizar una verificación de la existencia de las cotizaciones para la compra de materiales y demás elementos constitutivos del inventario.
  
- ✓ Hacer una verificación de las cifras de los auxiliares con los saldos del mayor para determinar existencia.

## CAPÍTULO V

### 5. CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

#### 5.1 IMPORTANCIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

La Administración de recurso humano constituye un aspecto crítico dentro de cualquier organización, pues ella tiene que ver con su elemento más importante: el ser humano. Una atención permanente al desarrollo de las personas, a través de una filosofía, de políticas, de sistemas, procesos y métodos que consulten sus necesidades y aspiraciones, puede contribuir significativamente a estructurar una organización eficiente.

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planificación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”<sup>11</sup>

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.”

---

<sup>11</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## **5.2 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### **5.2.1 NATURALEZA Y FUNCIONES**

La segunda de las áreas consideradas como críticas dentro de Plásticos San Francisco es el área de Recursos Humanos, la cual está presidida por el Sr. Milton Mera en su calidad de Jefe de Recursos Humanos, su competencia se extiende a todo lo relacionado con el personal de la empresa; desde su evaluación previa su contratación hasta la evaluación del desempeño del mismo dentro de la organización.

Las funciones que actualmente se cumplen en el área son las siguientes:

- ❖ Determinar requerimientos de personal para la empresa.
- ❖ Revisar carpetas de aspirantes al puesto.
- ❖ Contratación del o los aspirantes más idóneos.
- ❖ Controlar el desempeño de los trabajadores en cada área.

### **5.2.2 FUNCIONES BÁSICAS QUE DEBE CUMPLIR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

### **5.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

- ✓ Verificar que los requerimientos, selección y contratación de personal se encuentren normados y aprobados por la organización.
- ✓ Determinar el correcto cálculo y pago de los sueldos, salarios y prestaciones al personal de la organización.
- ✓ Revisar que las retenciones y descuentos se realicen de acuerdo a la normativa y con sus respectivos sustentos.

### **5.5.1 DEBILIDADES DETECTADAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

- A.** La empresa no cuenta con manuales de políticas, funciones y procedimientos., los cuales ayuden a manejar correctamente al personal.
- B.** En la organización no se realiza el análisis y valuación de puestos.
- C.** Existe una persona encargada de la evaluación, selección y contratación del personal, la cual no realiza sus funciones.
- D.** No existen requerimientos básicos para que una persona pueda ocupar un puesto.
- E.** No se realizan capacitaciones al personal, ni se exige a los niveles gerenciales que estén actualizados en materia de su competencia.
- F.** No se cuenta con un sistema tecnológico que permita mantener una base de datos del proceso realizado para futuros requerimientos.
- G.** No se realizan evaluaciones al personal acerca de su cumplimiento con las expectativas de la institución.
- H.** La empresa no entrega códigos de ética e higiene al personal que ingresa.
- I.** Los préstamos que se realizan al personal no cuentan con un registro firmado que respalde su veracidad.
- J.** No se realizan motivaciones o capacitaciones al personal.
- K.** No se realiza exámenes médicos al personal antes de su contratación ni luego de ella.
- L.** Los contratos no son avalados por un asesor legal.
- M.** No se realiza la inducción a sus funciones al personal de nuevo ingreso.

## **5.6 IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### **5.6.1 CONTROLES Y FUNCIONES PROPUESTAS PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

a) Verificar la Existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la confección de los recibos salariales y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida en el seno de la empresa.

b) Se deben mantener unos expedientes de personal, los cuales tienen que tener un carácter de estricta confidencialidad, debiendo contener para cada trabajador de la empresa tanto datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de residencia y nacimiento, nº de afiliación a la Seguridad Social, número de familiares a su cargo) como todos aquellos datos de su perfil profesional (referencias, experiencia laborales), personal (tipo de contratación con la compañía, fecha de comienzo en la empresa, departamento, categoría profesional, sueldo inicial, cambios y movilidad dentro de la entidad) y académico (expediente académico, certificados de cursos e idiomas) relevantes. Esta tarea de adecuado registro del personal de la empresa debe estar asignada a algún empleado que, con una jerarquía superior, se ocupe de estos temas, o bien si la empresa dispone de ello, del Departamento de Recursos Humanos.

c) Existencia de organigramas actualizados y medios de seguridad para la custodia de dichos expedientes de personal y toda aquella información confidencial sobre los recursos humanos de la empresa, como el libro de matrícula y el libro de visitas.

d) Establecimiento de procedimientos para la fijación de revisiones, con la periodicidad que la gerencia estime oportuno, sobre aspectos de orden interno

como los sueldos y salarios, las vacaciones, ascensos y promociones, fechas y formas de pago, horas extras, gastos de viaje, cursillos y formación del personal, primas e incentivos al mismo, etc.

e) Existencia de listados-resumen de nóminas por mes y trabajador, lo que facilita el control y la comparación de saldos entre períodos, y entre los datos reales y las cifras que se hayan podido presupuestar por los órganos directivos, permitiendo un más rápido análisis de desviaciones.

f) Fijación de métodos razonables para la adecuada distribución de todos los gastos relacionados con los recursos humanos entre costes directos, indirectos y generales.

g) En el caso de que la empresa utilice tarjetas de control de tiempos, se debe conciliar las horas pagadas con las que aparecen en ellas.

h) Existencia de la supervisión de todas las cuestiones laborales por un experto (bien interno o externo) en estos temas.

i) Análisis de las causas de las bajas temporales (índices de ausentismo laboral), y de las bajas definitivas.

j) Adecuado cumplimiento del Código de Trabajo

k) Capacitar, rotar, llamar la atención o despedir a todo el personal que no desempeñe sus funciones correctamente.

l) Contratar a personal capacitado con sueldos atractivos para que los mismos se desempeñen eficientemente en sus funciones.



## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE VENTAS O INGRESOS**

#### **6.1 IMPORTANCIA DEL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA**

El ciclo de ingresos de una empresa, incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos y servicios. Estas funciones incluyen la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso por los clientes de los servicios que presta la empresa, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de estos el efectivo.

Además las funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, etc., son aquéllas que podrían considerarse como típicas de este ciclo.

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

#### **6.2 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

##### **6.2.1 NATURALEZA Y FUNCIONES**

La tercera de las áreas consideradas como críticas dentro de Plásticos San Francisco es la de ventas, la cual está presidida por el Sr. Víctor Cajas en su calidad de jefe de ventas, su competencia se extiende a todo lo que respecta a la comercialización de los productos con que cuenta la organización. Como se puede

pensar esta actividad es la más importante en cualquier empresa comercial ya que constituye el eje del negocio.

Son funciones y facultades del área, las siguientes:

- ❖ Administrar las ventas de todos los productos.
- ❖ Procurar que la rotación de la mercadería sea constante.
- ❖ Impulsar la actividad de ventas mediante un correcto trato al cliente.

## **6.2.2 FUNCIONES BÁSICAS QUE DEBE CUMPLIR EL ÁREA DE VENTAS O INGRESOS**

Las funciones típicas de un ciclo de ingresos son:

- **Otorgamiento de crédito:** este se deriva de un análisis previo del cliente; luego del cual se le hace acreedor o no de un plazo para el pago de su compra. En caso de ser acreedor el mismo debe ingresar a la base de datos de la empresa para su correcto seguimiento.
- **Toma de pedidos:** actividad encargada a la fuerza de ventas la cual debe acercarse al cliente para satisfacer sus inquietudes y necesidades; además de mostrar las bondades de los productos. Luego de esto se tomará nota de los artículos solicitados por los clientes.
- **Entrega o embarque de mercancía:** proceso que se lleva a cabo una vez que se tenga el correspondiente documento de cancelación de los artículos. Se lo debe realizar de manera minuciosa y cotejando lo facturado con lo entregado.

- **Facturación:** proceso mediante el cual se procede a emitir un comprobante autorizado por la ley tributaria para constatación de compra del cliente y su respectivo descargo tributario.
- **Cobranza:** actividad encaminada a procurar que los clientes a los cuales se les otorgó crédito salden sus deudas de una manera oportuna y adecuada para evitar posteriores trámites y complicaciones legales.
- **Ingreso del efectivo:** generalmente realizado en la caja cuando se procede al cobro de un comprobante de venta, ingresa el efectivo si el pago es al contado o con cheque y se registra en clientes cuando los pagos son a crédito
- **Recopilación de comprobantes:** al final de las labores diarias se debe recopilar todos los comprobantes emitidos para su respectiva contabilización y cálculos tributarios.

### 6.2.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

1. Determinar que toda transacción esté respaldada por su respectivo comprobante; mismo que debe estar autorizado legalmente.
2. Verificar que toda la mercadería que salga sea efectivamente la misma que está facturada.
3. Verificar que todos los comprobantes sean contabilizados correctamente.
4. Determinar que existan políticas establecidas en lo que respecta a cobros de facturas.
5. Verificar que existan normas respecto del otorgamiento de créditos y que el seguimiento de los mismos sea lo más claro posible.

#### **6.4.1 DEBILIDADES DETECTADAS EN EL ÁREA DE VENTAS O INGRESOS**

- A.** No se cuenta con objetivos establecidos para el área de ventas, mismos que servirían para comparar la eficiencia del área.
- B.** No se realizan programas para incentivar las ventas de la institución.
- C.** No se cuenta con manuales ya sea de políticas, funciones o procedimientos que direccionen el trabajo de los empleados.
- D.** No se realizan análisis de ventas o evolución de las mismas.
- E.** No se cuenta con evaluaciones de la competencia para determinar el mercado ganado o perdido.
- F.** Muchas veces las políticas verbales se mal interpretan o tergiversan en relación a pagos de contado o a crédito.
- G.** La facturación es una falencia constante de los vendedores y no se han tomado medidas necesarias para su corrección.
- H.** La fuerza de ventas muchas veces es escasa en relación a la demanda de clientes.
- I.** La fuerza de ventas no es capacitada para mejorar el desempeño de sus funciones.
- J.** No se cuenta con un sistema contable que se encuentre conectado con el proceso de facturación.
- K.** La base de datos de clientes y créditos es deficiente.
- L.** Existen constantes quejas de los clientes hacia ciertos miembros de la fuerza de ventas.
- M.** No se cuenta con catálogos de productos.
- N.** No existe un área de atención al cliente.
- O.** La gerencia pocas veces se reúne con la fuerza de ventas para analizar el comportamiento de las mismas.

## **6.5 IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### **6.5.1 CONTROLES Y FUNCIONES PROPUESTAS PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL ÁREA DE VENTAS O INGRESOS**

#### **a) AUTORIZACIÓN**

Los objetivos de Autorización tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que éstos son adecuados. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- ✓ Los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- ✓ El precio y condiciones de las mercancías y servicios que han de proporcionarse a los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- ✓ Los procedimientos del proceso del ciclo de ingresos deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

#### **b) PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES.**

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- Sólo deben aprobarse aquellos pedidos de clientes por mercancías o servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Debe requerirse de una solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar mercancías o servicios.
- Cada pedido autorizado debe embarcarse correcta y oportunamente

- Todos y únicamente los embarques efectuados y los servicios prestados deben producir facturación.
- Las facturas deben prepararse correcta y adecuadamente.
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción, hasta su depósito.
- Las facturas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los costos de las mercancías y servicios vendidos, así como los gastos relativos a las ventas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- La información del efectivo debe clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los ajustes a los ingresos, costos de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente
- Las facturas, cobros y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.
- En cada periodo contable deben prepararse asientos contables para facturaciones, costos de mercancías y servicios vendidos, gastos relativos a las ventas, efectivo recibido y ajustes relativos.
- Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de ingreso debe producirse correcta y oportunamente.

### **c) VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN.**

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Este objetivo para el ciclo de ingresos es:

- ✓ Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar y las transacciones relativas.

#### **d) SALVAGUARDA FISICA.**

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso.

Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente de acuerdo con controles adecuados establecidos por la gerencia hasta que se transfiera dicho control al ciclo de tesorería.
- El acceso a los registros de embarque, facturación, cobranza y cuentas por cobrar, así como las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

# **CAPÍTULO VII**

## **7. EJERCICIO PRÁCTICO**



**MANUALES  
PARA EL  
ÁREA DE INVENTARIOS**

## MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES

- 1- El jefe de bodega será el encargado de hacer la presentación e inducción a sus funciones al personal de nuevo ingreso.
- 2- El ingreso a las bodegas donde se encuentre la mercadería será restringido para personas autorizadas.
- 3- La mercadería deberá mantenerse ordenada y saneada para que su control sea fácil y rápido.
- 4- Las recepciones de mercadería se realizarán bajo la supervisión del jefe de bodega y bajo ninguna circunstancia puede realizarse solamente con los bodegueros; en ausencia del jefe de bodega será el administrador quien tome su lugar.
- 5- Es importante la existencia de una tarjeta kardex para cada producto de manera que se pueda constatar las existencias y los precios.
- 6- Todos los empleados de bodega firmarán actas de responsabilidad y confidencialidad por los productos y la información que manejan.
- 7- Al cierre del año se realizará la correspondiente constatación física de los productos, misma que estará a cargo del administrador de la institución. Esto no quiere decir que no se puedan realizar constataciones sorpresa de artículos al azar.
- 8- En caso de encontrarse alguna irregularidad se procederá a las investigaciones pertinentes y se ejecutará las sanciones respectivas.

- 9- Los empleados de la bodega deben usar los implementos de seguridad que la empresa les proporcionará para evitar accidentes.
- 10- Cada persona es responsable de cuidar los materiales que cada cierto tiempo se entregarán; la pérdida de los mismos será merecedora al descuento del valor extraviado.
- 11- Está totalmente prohibido llevar materiales o insumos de la empresa a las casas; esto será tomado como robo y se procederá a las acciones legales pertinentes.
- 12- El personal de bodegas no puede acceder a los registros contables, peor aún a la caja de ventas.
- 13- El jefe de bodega revisará el costo de la mercadería adquirida y cotejará los mismos con la pro forma recibida; para luego proceder a determinar precios de venta y anunciar los mismos al personal de ventas.
- 14- La mercadería obsoleta o con falta de rotación deberá ser saneada o informada oportunamente para que la gerencia tome decisiones oportunas.
- 15- Los bodegueros se encargarán únicamente de sacar la mercadería más no procederán a entregarla ya que eso es competencia de los despachadores.

## MANUAL DE FUNCIONES

### PLÁSTICOS SAN FRANCISCO

#### ANÁLISIS DE PUESTO

**Puesto:** JEFE DE BODEGA

**Función:** Mantener ordenadas, saneadas y completas las existencias de la empresa.

**Responsabilidad Ante:** Gerente General

**Autoridad Sobre:** Bodegueros

**Horario Asignado:** El horario a cumplir será de 9 de la mañana a 7 de la noche, contando con una hora para el almuerzo.

**Deberes y Responsabilidades:** Son deberes y responsabilidades los siguientes:

- ✓ Vigilar y controlar todas las operaciones que se den en las bodegas.
- ✓ Sanear y cuidar la rotación de la mercadería.
- ✓ Emitir informes al gerente acerca de la rotación de los productos.
- ✓ Llevar un kardex por cada artículo que ingrese en las bodegas para conocer su existencia y precio.
- ✓ Cotejar la factura con la nota de pedido revisando que no existan ni más ni menos artículo, en caso de haberlo informar oportunamente.
- ✓ Guiar a los bodegueros en el desempeño de sus funciones para que el mismo sea el más eficiente.
- ✓ Proveer al almacén de los nuevos productos con sus respectivos precios.
- ✓ De ser el caso actualizar los precios de productos existentes.
- ✓ Controlar aleatoria mente los despachos de mercadería.
- ✓ Coordinar inventarios físicos con la gerencia.

**Elementos de Trabajo:** Se utilizarán los siguientes:

- ✓ Una oficina
- ✓ Un computador con los programas necesarios.
- ✓ Materiales y útiles de oficina
- ✓ Otros.

**Especificaciones del Puesto.** Estas deben de ser:

- **Nivel de estudios:** De preferencia personas tituladas en temas de comercio; pero una buena experiencia en el tema de manejo de bodegas e inventarios puede cubrir el nivel superior.
- **Habilidades Personales:** Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión, capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad, capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.
- **Idiomas:** No es necesario un idioma adicional al español.
- **Adicionales:**
  - No es importante el estado civil
  - Ser mayor de 28 años.
  - Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar.

## MANUAL DE FUNCIONES

### PLÁSTICOS SAN FRANCISCO

#### ANÁLISIS DE PUESTO

**Puesto:** BODEGUERO

**Función:** Ordenar los productos que ingresan, despachar los pedidos internos y externos con rapidez y eficiencia.

**Responsabilidad Ante:** Jefe de Bodega

**Autoridad Sobre:** Ninguna

**Horario Asignado:** Existen dos horarios.

- ✓ De 8:30am a 5:00pm
- ✓ De 10:00am a 18:30pm

**Deberes y Responsabilidades:** Son deberes y responsabilidades los siguientes:

- ✓ Organizar los productos que ingresan.
- ✓ Sanear la mercadería averiada.
- ✓ Entregar correctamente los pedidos internos o externos.
- ✓ Informar sobre stock bajo al jefe de bodega.
- ✓ Ayudar en conteos y revisión de mercadería.
- ✓ Tratar prolijamente los artículos especialmente los considerados frágiles.
- ✓ Demostrar interés por su trabajo y honestidad hacia la empresa.

**Elementos de Trabajo:** Se utilizarán los siguientes:

- ✓ Materiales de seguridad
- ✓ Materiales y útiles de oficina
- ✓ Otros.

**Especificaciones del Puesto.** Estas deben de ser:

- **Nivel de estudios:** Personas con estudios secundarios culminados en cualquier especialidad.
- **Habilidades Personales:** Capacidad de aprender rápidamente, alto nivel de colaboración, fuerte y comedido.
- **Idiomas:** No es necesario un idioma adicional al español.
- **Adicionales:**
  - No es importante el estado civil
  - Ser mayor de 28 años.
  - Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **1. RECEPCIÓN DE ARTÍCULOS**

- ✓ El jefe de bodega procederá conjuntamente con los bodegueros a recibir la mercadería en las bodegas.
- ✓ Una vez recibido todo se realiza la apertura y revisión de los artículos por parte de los bodegueros mientras el jefe de bodega coteja las facturas con las notas de pedido.
- ✓ Si lo facturado es correcto el documento pasa a contabilidad para su registro.
- ✓ Si se detecta algún error en la factura o algún desperfecto en la mercadería se procederá a la devolución e informe respectivos para que se emita una nota de crédito.
- ✓ Cuando todo esté en orden los bodegueros deberán ordenar los productos en sus respectivos lugares.
- ✓ El jefe de bodega ingresará la mercadería a los respectivos kardex y ejecutará el cálculo de precios.
- ✓ En caso de que sea mercadería nueva el jefe de bodega procederá a enviar al almacén con precio y cantidad de existencia.
- ✓ La mercadería restante se mantendrá almacenada hasta futuros pedidos.

### **2. ENTREGA DE ARTÍCULOS**

- ✓ Cuando se reciba un pedido ya sea interno (uso del almacén) o externo (cliente) el jefe de bodega revisará que el mismo se encuentre autorizado o cancelado respectivamente.
- ✓ Una vez que se ha verificado esto, se pedirá a uno de los bodegueros que saque el producto de las bodegas.
- ✓ Mientras el producto es traído, el jefe de bodega registrará la respectiva salida en el kardex.



- ✓ En caso de que el producto quede bajo en existencia, se procederá a elaborar la solicitud de compra para enviarla al jefe de adquisiciones.

### **3. DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA**

- ✓ En caso de que el cliente manifieste inconformidad con el producto recibido se procederá a revisar el recibo de compra.
- ✓ Si en el recibo el cliente manifiesta recibir conforme; el cambio no tendrá efecto.
- ✓ Si la mercadería no ha salido revisada se procederá a valorar los motivos que llevaron al cliente a rechazar el producto.
- ✓ Si se detecta que el producto fue averiado por el cliente, no procede la devolución.
- ✓ En caso de que el desperfecto sea constatado se procederá al cambio y revisión por un producto nuevo y al averiado se lo tratará de arreglar.
- ✓ Si no tiene arreglo y notamos es falla de fabricación se procederá a evaluar todos los artículos de su lote para proceder a la devolución respectiva al proveedor.
- ✓ En caso de que el desperfecto sea consecuencia de mal tratamiento en bodegas, se determinará al encargado para proceder al respectivo descuento.

**MANUALES PARA  
EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS**

## MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES

A fin de que el área de Recursos Humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán ser seguidas de manera estricta y sin distinción de puesto o rango.

1. Se realizará una evaluación exhaustiva de los candidatos al puesto requerido para contratar al más idóneo.
2. Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos
3. No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.
4. Las personas con antecedentes penales no serán contratadas para ningún tipo de puesto.
5. Las personas con buenos antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos cuatro años dentro de la empresa y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.
6. Las Mujeres deberán ser tratadas económicamente igual que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.
7. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
8. Se cumplirá con todas las normas legales en beneficio del trabajador.
9. La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
10. Los horarios de entrada y salida de personal tienen que ser cumplidos a cabalidad caso contrario se solicitará un visto bueno al Ministerio de Trabajo.
11. Queda prohibido comer dentro de cualquier área de trabajo, el consumo de alimentos queda restringido solo a la hora del lunch.
12. Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones de la empresa, ya que esto podría ocasionar desastres de grandes magnitudes.
13. Está prohibido solicitar dinero dentro de la empresa.
14. Se prohíben las visitas de personas ajenas a la empresa en horarios de trabajo con fines personales
15. De igual manera se prohíben las llamadas telefónicas de índole personal.

16. Se prohíbe el uso de lenguaje soez para dirigirse a los compañeros.
17. Las mujeres deberán de cuidar que su maquillaje no sea exagerado.
18. Las mujeres tienen prohibido maquillarse durante el horario de trabajo.
19. El respeto a las ideas es una base de esta empresa, por lo tanto, deberán de respetar a las demás personas sin ignorarlas o burlarse de ellas.

## MANUAL DE FUNCIONES

### PLÁSTICOS SAN FRANCISCO

#### ANÁLISIS DE PUESTO

**Puesto:** JEFE DE PERSONAL

**Función:** Proporcionar personal adecuado y capacitado para la organización.

**Responsabilidad Ante:** Gerente General

**Autoridad Sobre:** Secretaria

**Horario Asignado:** El horario a cumplir será de 9 de la mañana a 7 de la noche, contando con una hora para el almuerzo.

**Deberes y Responsabilidades:** Son deberes y responsabilidades los siguientes:

- ✓ Proporcionar personal eficiente y capacitado para los puestos que requiere la empresa.
- ✓ Determinar las necesidades de puestos.
- ✓ Publicitar las necesidades que posee la empresa a través de diarios, revistas, Internet, etc.
- ✓ Entrevistar a los postulantes a la plaza de trabajo.
- ✓ Aplicar pruebas cognitivas y psicológicas a los candidatos para determinar los más idóneos para la empresa.
- ✓ Elaborar conjuntamente con el asesor legal el contrato de trabajo más acorde a las necesidades de la empresa.
- ✓ Proveer al personal escogido de los manuales para conocimiento de sus actividades.
- ✓ Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades laborales y personales.

**Elementos de Trabajo:** Se utilizarán los siguientes:

- ✓ Una oficina
- ✓ Un computador con los programas necesarios.
- ✓ Materiales y útiles de oficina
- ✓ Otros.

**Especificaciones del Puesto.** Estas deben de ser:

- **Nivel de estudios:** De preferencia personas tituladas en temas de administración de personal o comportamiento organizacional.
- **Habilidades Personales:** Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión, capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad, capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.
- **Idiomas:** No es necesario un idioma adicional al español.
- **Adicionales:**
  - No es importante el estado civil
  - Ser mayor de 28 años.
  - Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar

## PLÁSTICOS SAN FRANCISCO

### ANÁLISIS DE PUESTOS

**Puesto:** Secretaria

**Función:** Mantener organizada y al día toda la información obtenida por el Gerente de Recursos Humanos.

**Responsabilidad Ante:** Jefe de Personal.

**Autoridad Sobre:** Ninguna

**Horario Asignado:** El horario a cumplir será de 9 de la mañana a 7 de la noche, contando con una hora para el almuerzo.

**Deberes y Responsabilidades:** Son deberes y responsabilidades los siguientes:

- ✓ Mantener en correcto orden los documentos que maneja el jefe de personal.
- ✓ Archivar documentos y anexos en las respectivas carpetas.
- ✓ Tomar las citas de los postulantes a los respectivos puestos.
- ✓ Organizar la agenda del jefe de personal.
- ✓ Colaborar con el jefe de personal en lo que este requiera para la evaluación de los postulantes al cargo.
- ✓ Tomar recados sobre actividades que debe desempeñar o reuniones a las que debe asistir el jefe de personal.

**Elementos de Trabajo:** Se utilizarán los siguientes:

- ✓ Un escritorio
- ✓ Un computador.
- ✓ Equipos de oficina.
- ✓ Materiales y útiles de oficina
- ✓ Otros.

**Especificaciones del Puesto.** Estas deben de ser:

- **Nivel de estudios:** De preferencia personas tituladas en secretariado o secretariado bilingüe.
- **Habilidades Personales:** Excelentes conocimientos de sus funciones, manejo preciso de taquigrafía y otras técnicas. Ser organizada y minuciosa. Amable, cortés y tolerante.
- **Idiomas:** No es necesario un idioma adicional al español, pero sería prudente conocimientos básicos de inglés hablado y escrito.
- **Adicionales:**
  - No es importante el estado civil
  - Ser mayor de 28 años.
  - Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es la función especializada de planeación para la obtención de empleados, supervisión de su capacitación, su evaluación y su compensación.<sup>12</sup>

Los jefes de recursos humanos deben encontrar la manera de atraer a empleados calificados de entre una fuente cada vez más reducida de empleados de primer ingreso, planear la manera de satisfacer las necesidades de recursos humanos de la compañía, reclutar y seleccionar a empleados, capacitar y promover el desarrollo de empleados y gerentes y evaluar el desempeño de los empleados. Asimismo, administrar el pago y las prestaciones laborales y supervisar los cambios en la categoría laboral (Ascenso, reasignación, terminación de laborales o renuncia, retiro). Pero, sobre todo, el departamento de recursos humanos mantiene la contabilidad en las operaciones de la organización, en todos los niveles, facilitando la integración de personas con cultura y antecedentes muy diversos para que trabajen y cooperen en la consecución de metas comunes.

Las funciones principales del departamento de personal son:

- **Reclutamiento:** Es en este punto donde se debe ser lo más atrayente posible, mediante la utilización de todos los medios disponibles como radio, televisión, prensa, Internet, entre otros., para acaparar la atención del mayor número de postulantes y poder escoger entre una gran variedad de personas.
- **Selección:** Para este nuevo procedimiento se receptorán las carpetas de todos los aspirantes, la secretaria las archivará y planificará una cita con cada

---

<sup>12</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

uno de ellos para que asistan a una entrevista con el jefe de personal; el mismo que utilizará varios métodos para determinar los más idóneos para cubrir el puesto.

- **Entrenamiento:** Una vez escogida la o las personas que ocuparán los puestos, se procederá a inducirlos a sus funciones mediante la entrega de los manuales y la presentación de la empresa. Además se le capacitará respecto de temas competentes a sus funciones.
- **Evaluación de desempeño:** El jefe de personal deberá evaluar constantemente a todos los empleados mediante diferentes técnicas. Con esto podrá determinar quien está cumpliendo las expectativas de la institución y quien necesita ser incentivado para aumentar su eficiencia.
- **Compensación de los empleados:** Una misión muy importante es la elaboración del rol de pagos de la nómina; aquí intervienen tareas como revisión de asistencias, faltas justificadas e injustificadas, bonificaciones, horas extras, etc., para poder llegar al objetivo final que es la elaboración de las compensaciones correctas para cada empleado.
- **Capacitación:** Cada cierto tiempo el área de personal debe realizar conferencias que ayuden a los empleados a estar motivados tanto personal como laboralmente y que se sientan comprometidos con la empresa. Para esto debe evaluar las necesidades de los trabajadores y las falencias institucionales.

**MANUALES  
PARA EL  
ÁREA DE  
VENTAS**

## MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES

1. Toda transacción debe respaldarse con su respectivo comprobante de venta sea este factura o nota de venta.
2. Cada cliente que ingrese al almacén debe ser atendido por cualquier integrante de la fuerza de ventas para que se soluciones rápidamente sus necesidades.
3. En caso de no contar con el producto solicitado se le ofrecerá al cliente productos similares o suplementarios a lo que el necesita.
4. Las perchas de productos deben encontrarse limpias y ordenadas para dar una buena imagen al cliente.
5. El surtido de productos debe ser constante y nunca debe dejarse una percha vacía.
6. Los corredores deben encontrarse limpios y libres de obstáculos para que los clientes puedan transitar tranquilamente.
7. Los cobros se realizarán únicamente en las cajas, nadie está autorizado para cobrar o recibir dinero fuera de ellas.
8. Los pagos con cheque y a crédito documental deberán ser previamente autorizados por el administrador del almacén.
9. Los cheques autorizados deberán ser girados por no más de quince días a partir de la fecha de compra.
10. Antes de recibir un cheque se debe obtener una copia del mismo en la cual esté la cédula del girador.
11. Se debe comunicar al jefe de ventas las necesidades de productos para que el coordine con el área de bodegas la reposición de mercadería.
12. Se realizarán dos arqueos de caja al día para evitar la acumulación del dinero y por ende posibles robos o pérdidas.
13. Los arqueos los realizará el administrador, mismo que deberá realizar un detalle de lo constatado y proceder a guardar el dinero en la caja fuerte.
14. La fuerza de ventas debe estar capacitada para solucionar cualquier inquietud que tengan los clientes y de ser el caso tomar la decisión más acertada.

## MANUAL DE FUNCIONES

### PLÁSTICOS SAN FRANCISCO

#### ANÁLISIS DE PUESTO

**Puesto:** JEFE DE VENTAS

**Función:** Cumplir con los objetivos propuestos y dirigir a la fuerza de ventas.

**Responsabilidad Ante:** Gerente General

**Autoridad Sobre:** Bodegueros

**Horario Asignado:** El horario a cumplir será de 9 de la mañana a 7 de la noche, contando con una hora para el almuerzo.

**Deberes y Responsabilidades:** Son deberes y responsabilidades los siguientes:

- ✓ Controlar y dirigir a la fuerza de ventas.
- ✓ Cumplir con los objetivos propuestos.
- ✓ Realizar análisis y comparaciones de ventas.
- ✓ Determinar aspectos que puedan cambiar el comportamiento de las ventas.
- ✓ Evaluar necesidades de los clientes.
- ✓ Mantener surtido de productos al almacén.

**Elementos de Trabajo:** Se utilizarán los siguientes:

- ✓ Una oficina
- ✓ Un computador con los programas necesarios.
- ✓ Materiales y útiles de oficina
- ✓ Otros.

**Especificaciones del Puesto.** Estas deben de ser:

- **Nivel de estudios:** De preferencia personas tituladas en temas de ventas o con amplia experiencia en las mismas.
- **Habilidades Personales:** Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión, capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad, capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.
- **Idiomas:** No es necesario un idioma adicional al español.
- **Adicionales:**
  - No es importante el estado civil
  - Ser mayor de 28 años.
  - Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar

## PLÁSTICOS SAN FRANCISCO

### ANÁLISIS DE PUESTOS

**Puesto:** Cajero

**Función:** Recibir los pagos de los clientes por la mercadería entregada.

**Responsabilidad Ante:** Jefe de Ventas.

**Autoridad Sobre:** Ninguna

**Horario Asignado:** Existirán dos horarios:

- De 8:30am a 5:00pm
- De 10:00am a 6:30pm

**Deberes y Responsabilidades:** Son deberes y responsabilidades los siguientes:

- ✓ Manejar correctamente las cajas.
- ✓ Mantener ordenado y protegido el dinero.
- ✓ Cobrar y entregar el dinero correcta y completamente.
- ✓ Solicitar autorización para transacciones especiales.
- ✓ Ser prudente y prolijo en sus funciones.
- ✓ Estar atento a posibles billetes o monedas falsas.
- ✓ Archivar las facturas recibidas.

**Elementos de Trabajo:** Se utilizarán los siguientes:

- ✓ Un lugar especial (caja)
- ✓ Un computador con el programa de facturación.
- ✓ Equipos de oficina.
- ✓ Materiales y útiles de oficina
- ✓ Otros.

**Especificaciones del Puesto.** Estas deben de ser:

- **Nivel de estudios:** De preferencia personas tituladas en contabilidad.
- **Habilidades Personales:** Excelentes conocimientos de sus funciones, manejo preciso de facturación y otras técnicas. Ser organizado y minucioso. Amable, cortés y tolerante.
- **Idiomas:** No es necesario un idioma adicional al español.
- **Adicionales:**
  - No es importante el estado civil
  - Ser mayor de 28 años.
  - Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar



## PLÁSTICOS SAN FRANCISCO

### ANÁLISIS DE PUESTOS

**Puesto:** Vendedor

**Función:** Comercializar toda la mercadería con que cuenta la empresa mediante su relación directa con los clientes.

**Responsabilidad Ante:** Jefe de Ventas.

**Autoridad Sobre:** Ninguna

**Horario Asignado:** Existirán dos horarios:

- De 8:30am a 5:00pm
- De 10:00am a 6:30pm

**Deberes y Responsabilidades:** Son deberes y responsabilidades los siguientes:

- ✓ Asistir a los clientes en todos sus requerimientos.
- ✓ Proporcionar con rapidez y amabilidad la mercadería solicitada.
- ✓ Entregar al cajero los artículos a pagarse.
- ✓ Mantener las perchas llenas y limpias.
- ✓ Enterarse de los precios y existencias de los productos.
- ✓ Desempeñar sus tareas con responsabilidad y eficiencia.
- ✓ Ser amable, cortés y tolerante.

**Elementos de Trabajo:** Se utilizarán los siguientes:

- ✓ Un catálogo de productos.
- ✓ Materiales y útiles de oficina
- ✓ Otros.
- ✓

**Especificaciones del Puesto.** Estas deben de ser:

- **Nivel de estudios:** Personas con estudios secundarios en adelante.
- **Habilidades Personales:** Buena comunicación, respeto, amabilidad, cortesía, agilidad, poder de convencimiento.
- **Idiomas:** No es necesario un idioma adicional al español.
- **Adicionales:**
  - No es importante el estado civil
  - Ser mayor de 28 años.
  - Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### **a. Aproximación:**

Es el primer contacto del vendedor con el cliente; aquí se debe utilizar mucha astucia para atraer al cliente y no recibir una respuesta simple como “estoy mirando”. El vendedor debe utilizar técnicas que atraigan al cliente.

### **b. Escuchar las necesidades del cliente:**

Se debe tratar con mucha amabilidad al cliente y solicitar toda la información necesaria para poder ayudarlo, para esto tenemos que saber escuchar y poner atención.

### **c. Ofrecer productos:**

Una vez que hayamos escuchado al cliente y tengamos claro lo que este necesita podemos proceder a mostrar nuestros artículos o buscar productos similares que puedan satisfacer sus expectativas. Siempre debemos procurar tener opciones para el cliente, nunca se debe escuchar un “no tengo” o “se acabo”.

### **d. Detectar señales de compra:**

Los clientes nos ofrecen muchas señales de que están interesados en el producto, es ahí cuando el buen vendedor debe promocionar todas las cualidades del mismo para que el cliente tome la decisión.

### **e. Cierre de la venta:**

Una vez que llegamos a un acuerdo con el cliente procedemos a facturar todos los productos solicitados para determinar el monto total de la venta; de esta manera

llevamos al cliente hacia la caja para cerrar la transacción. La misma puede terminarse con el pago en efectivo o a crédito, para lo cual el cajero debe estar capacitado para atender en cualquiera de estos tipos de pago.

## CAPÍTULO VIII

### 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 CONCLUSIONES

- ✚ La base legal y normatividad para la operatividad de Plásticos San Francisco no es clara y completa en la designación de atribuciones y competencias a las diferentes áreas, lo que ha provocado la limitación y retraso para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que deben realizar las áreas administrativas.
- ✚ No se tiene estipulados controles a las actividades realizadas por cada área, que permitan determinar la eficiencia y eficacia del control interno y la toma de medidas correctivas.
- ✚ El área de bodega e inventarios no ha implementado, administrado y mantenido un proceso inteligente de control, que permita disponer de información confiable y oportuna sobre las preferencias, tendencias y comportamiento del mercado hacia el cual está orientada la organización.
- ✚ El área de Recursos Humanos no ha cumplido con las responsabilidades y competencias establecidas en la normativa vigente; por lo que no cuenta con un reglamento específico para sus operaciones, que sirva de apoyo para la toma de decisiones.
- ✚ La falta de coordinación existente en todas las áreas especialmente en la de ventas, no permiten disponer de información actualizada y completa para efectuar el seguimiento de aquellos clientes que no han cumplido oportunamente con sus obligaciones, provocando limitación en la obtención de recursos.

- ✚ Las diferentes áreas analizadas no cuentan con el personal suficiente para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas, provocando así la deficiencia en el cumplimiento del desarrollo de las actividades.
  
- ✚ No existe la presentación de informes administrativos completos, confiables y oportunos por parte de todas las áreas, en cuanto al cumplimiento y logros alcanzados en el desarrollo de las actividades a su cargo, lo que ha provocado no contar con información relevante y adecuada para la toma de decisiones y acciones correctivas.
  
- ✚ La inexistencia de códigos y manuales que guíen las acciones y operaciones de los integrantes de la organización, no permite recordar y aplicar los principios que rigen la empresa en la ejecución de planes, programas y actividades.
  
- ✚ La falta de evaluación de riesgos por parte de todas las áreas, no ha permitido evaluar si este es alto, medio o bajo y determinar las medidas que se adoptarán para controlarlo y evitar su posible ocurrencia.

## 8.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Estructurar una base legal y normativa clara y completa; designando atribuciones y competencias a las diferentes áreas contribuyendo así al cumplimiento eficiente de las funciones y responsabilidades de cada área.
- ✚ Establecer controles que permitan evaluar el adecuado cumplimiento y funcionamiento de las actividades de cada área y permita tomar decisiones adecuadas y oportunas.
- ✚ Implantar un sistema inteligente de control en el área de bodega e inventarios para obtener información confiable y oportuna sobre el comportamiento y tendencia del mercado.
- ✚ Implementar un reglamento específico de operaciones que norme las responsabilidades y competencias del área de Recursos Humanos y permita a la misma tomar decisiones adecuadas.
- ✚ Coordinar cada una de las actividades que se realice en el área de ventas y complementarla con la de otras áreas para lograr un seguimiento eficiente de las obligaciones de los clientes.
- ✚ Evaluar adecuadamente la necesidad de personal en cada área y disponer de un plan para cubrir funciones y responsabilidades asignadas, promoviendo así el cumplimiento efectivo de las actividades.
- ✚ Exigir a todas las áreas, la presentación de informes mensuales, trimestrales y anuales referentes al cumplimiento, avances, resultados y análisis comparativos con períodos anteriores sobre los logros y rendimientos obtenidos en las operaciones efectuadas.

- ✚ Redacción, emisión y entrega de códigos y manuales sobre funciones y responsabilidades a cada integrante de la organización para que desempeñe sus tareas de mejor manera.
  
- ✚ Evaluar y determinar todos los riesgos que puedan afectar el correcto desempeño de las actividades en cada área con el fin de tomar medidas que eviten la ocurrencia de los mismos o permitan corregir a tiempo posibles falencias.



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ACCIÓN DE CONTROL.-** Se denomina acción de control a la que desarrolla el personal de los órganos del Sistema o contratados por éste y/o de las sociedades de auditoría independientes designadas y contratadas para tal fin, para dar cumplimiento mediante la aplicación de un conjunto de procedimientos y métodos de trabajo a las atribuciones que le confiere la presente ley.

**ACTIVIDAD.-** Es el conjunto de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua, la operatividad de la acción de gobierno. Representa la producción de los bienes y servicios que la Entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones y atribuciones dentro de los procesos y tecnologías acostumbrados.

**ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL.-** Se refieren a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen medios idóneos para asegurar el logro de objetivos de la entidad. Son elementos de las actividades de control gerencial, entre otros, las revisiones del desempeño, el procesamiento de información computarizada, los controles relativos a la protección y conservación de los activos, así como la división de funciones y responsabilidades.

**ACTIVIDADES DE MONITOREO.-** Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- a) Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- b) De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y,
- c) Mediante la combinación de ambas modalidades.

**ADMINISTRACIÓN.-** Conjunto DE normas políticas y técnicas sistemáticas, que permiten una efectiva, eficiente y económica utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.<sup>13</sup>

**ADQUISICIÓN.-** Acción orientada a obtener la propiedad o cualquiera de sus atributos sobre un bien.

**AMBIENTE DE CONTROL INTERNO.-** Está referido a cómo los órganos de dirección y de la administración de una organización estimulan e influyen en su personal para crear conciencia sobre los beneficios de un adecuado control. Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas de las personas con respecto al control de sus actividades. Como el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, sus atributos constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. Los factores del ambiente interno de control son:

- Integridad y valores éticos.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Estructura organizacional.
- Política de administración de personal.
- Responsabilidad.
- Clima de confianza en el trabajo.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN.-** Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre

---

<sup>13</sup> Ing. Milton Maldonado, Control Interno.

el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

**AUDITORÍA FINANCIERA.**- La auditoria de estados financieros tiene por objeto determinar si los estados financieros del ente auditado presentan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivos, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, de cuyo resultado se emite el correspondiente dictamen.

La auditoria de estados financieros en particular se aplica a programas, actividades o segmentos, con el propósito de determinar si estos se presentan de acuerdo con criterios establecidos o declarados expresamente.

**AUDITORÍA DE SISTEMAS.**- Examen de sistemas, programación y procesamiento del centro de datos con el objeto de determinar la eficiencia de las operaciones de computación.

**AUTORIDAD.**- Autoridad es la relación existente en cargos organizacionales donde una persona -administrador- tiene responsabilidad de las actividades que efectúen otras personas -subordinadas-. La autoridad es inherente al cargo funcional y ejerce discrecionalidad al adoptar decisiones que afecten a los servidores bajo su mando. Ello implica el ejercicio de un tipo de poder legítimo, pero circunscrito al ámbito de una organización.

**BASE DE DATOS.**- Conjunto de datos organizados entre los cuales existe una correlación y que están almacenados con criterios independientes de los programas que los utilizan. La filosofía de las bases de datos es la de almacenar grandes cantidades de datos de una manera no redundante y que permita las posibles consultas de acuerdo a los derechos de acceso.

**BIENES.-** Objetos o cosas que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus fines.

**BIENES Y SERVICIOS.-** Gastos para la adquisición de bienes, pago de viáticos y asignaciones por comisión de servicio o cambio de colocación, así como pagos por servicios de diversa naturaleza, sin vínculo laboral con el Estado o personas jurídicas.

**CAPACITACIÓN.-** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

**CARGO.-** Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

**CONCIENCIA DEL CONTROL.-** Se refiere a la importancia que la gerencia brinda al control interno y, por lo tanto, a la atmósfera dentro de la cual funcionan los controles internos específicos de la entidad. Dicha conciencia es, en gran parte, un elemento intangible; es una actitud de la gerencia que, cuando se comunica y busca cumplirse, sirve para reducir la probabilidad de que los controles contables específicos sean omitidos.

Un indicador que puede dar origen a la falta de confiabilidad por parte del auditor en el ambiente de control, es el hecho que la gerencia, con el propósito de motivar al personal a lograr las metas previstas, crea una atmósfera que conduce a un comportamiento indisciplinado o poco ético, o permita al personal de la entidad que logre las metas evitando los controles establecidos.

Para que la conciencia de control sea realista, la gerencia debe haber impartido directivas claras para que los controles no deban ser pasados por alto. A fin de lograr el objetivo deseado la entidad debe establecer mecanismos generales de control para hacerlo eficaz. La adopción de medidas correctivas oportunas por la gerencia al conocer una debilidad existente en el control interno, demuestra su compromiso y refuerza la conciencia de control.

**CONTROL INTERNO.**- Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y, el personal de la entidad; para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios que deben brindar cada entidad pública;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

**CONTROL INTERNO FINANCIERO.**- Comprende en sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados financieros de la entidad o programa. Asimismo, incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable.

**CONTROL INTERNO GERENCIAL.**- Comprende en un sentido amplio, el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Incluye también las actividades de planeamiento, organización,

dirección y control de las operaciones de la entidad o programa, así como el sistema para presentar informes, medir y monitorear el desarrollo de las actividades. Los métodos y procedimientos utilizados para ejercer el control interno de las operaciones, pueden variar de una entidad a otra, según la naturaleza, magnitud y complejidad de sus operaciones; sin embargo, un control gerencial efectivo comprende los siguientes pasos:

- ✚ Determinación de objetivos y metas mensurables, políticas y normas;
- ✚ Monitoreo del progreso y avance de las actividades;
- ✚ Evaluación de los resultados logrados;
- ✚ Acción correctiva, en los casos que sean requeridos.

**CONTROL PREVIO.-** Conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.

**EFICACIA.-** Se refiere al grado de avance y/o cumplimiento de una determinada variable respecto a la programación prevista.

**EFICIENCIA.-** El Indicador de Eficiencia relaciona dos variables, permitiendo mostrar la optimización de los insumos (entendiéndose como la mejor combinación y la menor utilización de recursos para producir bienes y servicios) empleados para el cumplimiento de las Metas Presupuestarias.

**ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.-** Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El concepto moderno del control interno discurre por cinco componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Esto permite que los directores de las entidades se ubiquen en el nivel de sus supervisores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los responsables del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el logro de sus objetivos.

Para operar la estructura de control interno se requiere la implementación de sus componentes, que se encuentran interrelacionados e integrados al proceso administrativo. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para el medir el control interno y determinar su efectividad, los que se describen a continuación:

- \* Ambiente de Control Interno
- \* Evaluación del Riesgo
- \* Actividades de Control Gerencial
- \* Sistemas de información y comunicaciones
- \* Actividades de Monitoreo

**EVALUACIÓN DEL RIESGO.**- El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas o externas que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Son elementos de la evaluación del riesgo, entre otros, cambios en el ambiente operativo del trabajo, ingreso de nuevo personal, implementación de sistemas de información nuevos y reorganización en la entidad.

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**- Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.-** El Manual de es un documento descriptivo y de sistematización normativa, teniendo también un carácter instructivo e informativo. Contiene en forma detallada, las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones y deberá guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y/o administrativos, que regulan el funcionamiento de la entidad. Además, sirven como elementos de análisis para desarrollar estudios de racionalización.

**OBJETIVO ESPECÍFICO.-** Propósito particular que se diferencia del Objetivo General y Parcial por su nivel de detalle y complementariedad.

**OBJETIVO GENERAL.-** Propósito en términos generales que parte de un diagnóstico y expresa la situación que se desea alcanzar en términos agregados.

**PROCEDIMIENTO.-** Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado.

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.-** Se entiende por procedimiento administrativo al conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.-** Son aquellos procedimientos y políticas que se adicionan al ambiente de control y sistema contable establecidos por la administración para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Generalmente, se consideran como procedimientos los aspectos referidos a:

- Apropiaada autorización de operaciones y actividades;
- Segregación de funciones que asignen a diferentes empleados las responsabilidades de autorizar las operaciones, registrarlas y salvaguardar activos;
- Diseño y uso de documentos y registros apropiados;



· Dispositivos de seguridad apropiados en cuanto al acceso y utilización de activos y registros.

**RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA.-** Es aquella en la que incurren los servidores y funcionarios públicos que, en el ejercicio de sus funciones, desarrollaron una gestión deficiente o negligente. La calificación de gestión deficiente o negligente se adopta teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✚ Que no se hayan logrado resultados razonables en términos de eficiencia, eficacia o economía teniendo en cuenta los planes y programas aprobados y su vinculación con las políticas del sector a que pertenecen.
- ✚ Que no realicen una gestión transparente y no hayan vigilado que los sistemas operativos, administrativos y de control estén funcionando adecuadamente.
- ✚ Que no respeten la independencia de la auditoría interna.
- ✚ Que no agoten las acciones posibles para preservar los bienes y recursos de la entidad a que pertenecen.
- ✚ Asimismo incurren en esta responsabilidad los que han contravenido el ordenamiento jurídico administrativo y las normas de la entidad a que pertenecen.

**RIESGO DE AUDITORIA.-** El riesgo que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría sin salvedad sobre estados financieros que contengan errores e irregularidades de importancia relativa.

**RIESGO DE CONTROL.-** Es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individualmente o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, por no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de contabilidad y control interno.

**RIESGO DE NO DETECCIÓN.-** Es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, sin que hayan podido ser detectadas por los procedimientos sustantivos del auditor.

**RIESGO INHERENTE.-** La posibilidad de que ocurran errores o irregularidades significativos, sin considerar el efecto del control interno.

Es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individualmente o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, por no estar implementados los correspondientes controles internos.

**TOMA DE INVENTARIO FÍSICO.-** La toma de inventario, es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes con que cuenta cada entidad, a una fecha dada; con el fin de asegurar su existencia real. La toma de inventarios permite contrastar los resultados obtenidos valorizados, con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pudiera existir y proceder a las regularizaciones del caso. Este procedimiento debe cumplirse por lo menos, una vez al año.

Para efectuar una adecuada toma física de inventarios, es necesario que la gerencia o quien haga sus veces, emita previamente por escrito, procedimientos claros y sencillos, de manera que puedan ser comprendidos fácilmente por el personal que participa en este proceso.

**UNIDAD DE ALMACÉN.-** Unidad de Almacén, significa que todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar a través de almacén, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita. Ello permitirá un control efectivo de los bienes adquiridos.

Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes, deben estar adecuadamente ubicados, contar con instalaciones seguras, y tener el espacio físico

necesario, que permita el arreglo y disposición conveniente de los bienes, así como el control e identificación de los mismos.

Las personas a cargo del almacén tienen la responsabilidad de acreditar en documentos, su conformidad con los bienes que ingresan (si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la institución), así como los que salen.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Estupiñán Gaitán Rodrigo  
Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, Análisis Informe COSO  
Ecoe Ediciones  
Agosto 2004
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España,  
Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)  
Díaz de Santos, Madrid  
1997.
- Fundación de Investigación IMEF y Deloitte & Touche  
Administración Integral de Riesgos de Negocio  
Primera Edición  
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, D.F.,  
2003.
- Mantilla B, Samuel Alberto y Cante S. Sandra Yolita  
Auditoría del Control Interno  
Ecoe Ediciones, Colombia  
Agosto 2005
- Mantilla B. Samuel Alberto  
Control Interno Informe COSO  
Cuarta Edición  
Ecoe Ediciones, Colombia  
Abril 2005
- Jesús Cevallos Gómez y Guillermo Cruz Reyes  
Consejo Corporativo de Alta Efectividad

Primera Edición  
Deloitte & Touche, México  
2003.

- Vazquez Victor Hugo  
Organización Aplicada  
Segunda Edición  
Gráficas Vasquez, Ecuador  
Octubre 2002
- Colmes Arthur  
Auditoria Principios y Procedimientos  
Segunda Edición.
- Ing. Com. Milton Maldonado  
Control Interno para Administradores.  
Segunda Edición  
1995

**PÁGINAS WEB:**

- [www.auditoria.com.mx](http://www.auditoria.com.mx)
- [www.ccpp.org.ec](http://www.ccpp.org.ec)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.finanzas.com](http://www.finanzas.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)