

## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 Antecedentes.**

**PetWorld S.A.** es un servicio integrado para mascotas, que tiene como objetivo brindar un servicio personalizado a los mejores amigos del hombre que son las mascotas.

La Empresa se dedica a la distribución de alimentos para diversas mascotas, atención médico veterinaria, urgencias médicas veterinarias, tienda de mascotas, farmacia veterinaria, con atención a domicilio.

Está ubicada en la parroquia de Calderón, ya que en este sector es donde se ha definido la necesidad de los servicios anteriormente citados y poder atender a los diversos conjuntos habitacionales del sector, por lo que la ubicación es en el barrio Carapungo (principal).

Su nombre nace de la necesidad de prestar un servicio integral a disposición de las mascotas.

#### **1.1.1 Base Legal.**

PetWorld S.A. al ser una sociedad anónima tiene un capital que se encuentra dividido en acciones negociables, formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

La Empresa fue constituida en la ciudad de Quito el 24 de febrero de 2007 e inscrita en el Registro Mercantil el 14 de marzo de 2007.

Su capital es de US\$10.000,00 dividido en 10.000 acciones de US\$1,00, su respectiva participación se detalla a continuación:

NOMBRE DEL SOCIO	Nº DE ACCIONES	VALOR CADA ACCIÓN	VALOR DE CAPITAL PAGADO	% DE PARTICIPACIÓN
Juan Andrés Trujillo	6.000	1,00	6.000,00	60,00%
Gloria María Cañizares	1.500	1,00	1.500,00	15,00%
Luis Navarrete	2.000	1,00	2.000,00	20,00%
Manuel Calvache	500	1,00	500,00	5,00%
<b>Total</b>	<b>10.000</b>		<b>10.000,00</b>	<b>100,00%</b>

El señor Juan Andrés Trujillo es el Presidente y Gerente General, cuya duración en estos cargos es de 4 años, según lo indica el nombramiento con fecha 15 de marzo del 2007.

La Empresa tendrá una duración de 50 años, cuyo objeto principal es la satisfacción de sus clientes, tanto a las mascotas como a sus dueños con productos de alta calidad y con un gran don de servicio según las exigencias.

### **1.1.2 Objetivos de la Empresa.**

#### Corto plazo

- Adquirir una mayor cartera de clientes, a través de la creación de nuevas combinaciones de productos y servicios.
- Implementar una estructura sólida de servicios que brindará a todos los clientes la satisfacción de ser atendidos con presteza en todas sus necesidades dando a la empresa una mayor introducción en el mercado y por ende una mayor productividad y eficiencia en la atención personalizada a cada uno de los clientes.

- Garantizar la entrega del producto a los clientes cuando lo soliciten, la atención a sus mascotas será lo más oportuno posible.
- Desarrollar nuevos servicios y ofertar más productos, lo que evitará que se pierda mercado y clientes, creando el 90% de oportunidades de permanecer en el mercado.
- Obtener la confianza de los clientes en el cuidado de sus mascotas, para seguir dando el servicio.

### Mediano plazo

- Difundir en un 100% los servicios de la Empresa en la Parroquia.
- Adquirir más productos de uso veterinario y estético para las mascotas y aumentar los servicios como: paseos, hospedaje, peluquería y demás servicios que necesiten los clientes; ésto será en el periodo de aproximadamente un año, es decir de abril del 2008 a marzo del 2009.
- Si el mercado exige cambios se aumentarán los productos en un 50%, según la exigencia del mercado, modificando y cambiando los servicios y los productos.
- En el transcurso de este año se realizará un estudio de mercado a gran escala en toda la Parroquia de Calderón; de este modo se contará con datos estadísticos más concretos del mercado.

## Largo plazo

- Incrementar el área de servicios fuera de la parroquia de Calderón, de forma que se pueda brindar estos servicios en toda la ciudad de Quito.
- Implementar otros productos y servicios en el área del cuidado de las mascotas como la importación de animales miniatura y otros accesorios para mascotas, además de establecer un hospital veterinario con todos los equipos de atención.

## **1.2 La Empresa.**

### **1.2.1 Reseña Histórica.**

La idea de conformar esta Empresa surgió de la necesidad de poder adquirir un producto o servicio médico veterinario en cualquier momento, con atención a domicilio.

Los socios que conforman **PetWorld S.A.**, se vieron insatisfechos en sus necesidades de comodidad y precio de los alimentos que consumían sus mascotas mensualmente, por ende en el mes de febrero del año 2007 conformaron esta Empresa, con el fin de ofertar un servicio que brinde todas las facilidades necesarias para el mejor cuidado de sus mascotas, sin tener que pasar las incomodidades de la compra.

Se definió una etapa de introducción, para ofertar el servicio a los posibles clientes, a través de un muestreo del sector por medio de encuestas, en las que se solicitaba al encuestado información sobre el alimento que consume su mascota, su frecuencia de consumo, la cantidad y además, si le agradaría un servicio como el que estaba ofertando **PetWorld S.A.**, de esta manera se dieron cuenta que su propuesta iba a ser aceptada en su mercado objetivo.

Uno de los primeros pasos para poder adquirir productos a ser comercializados a menor costo, fue el obtener códigos de distribución en las empresas encargadas de la importación, empresas productoras de los alimentos ofertados en el mercado; con ello se aseguraron de brindar a sus clientes productos cómodos en precio, pero con alta calidad.

Otro paso fue el utilizar el sistema “boca a boca”, ofreciéndoles a los futuros clientes los beneficios de los servicios ofertados y las comodidades del servicio integrado. Además, se realizó visitas puerta a puerta, ofertando los servicios con una buena aceptación.

En este momento se cuenta con una cartera de 6 clientes fijos que han firmado los contratos de servicios y alrededor de 50 clientes ocasionales, los cuales reciben los servicios que la Empresa oferta.

### **1.2.2 Organigramas.**

“El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control”.<sup>1</sup>

### **1.2.3 Organigrama Estructural.**

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

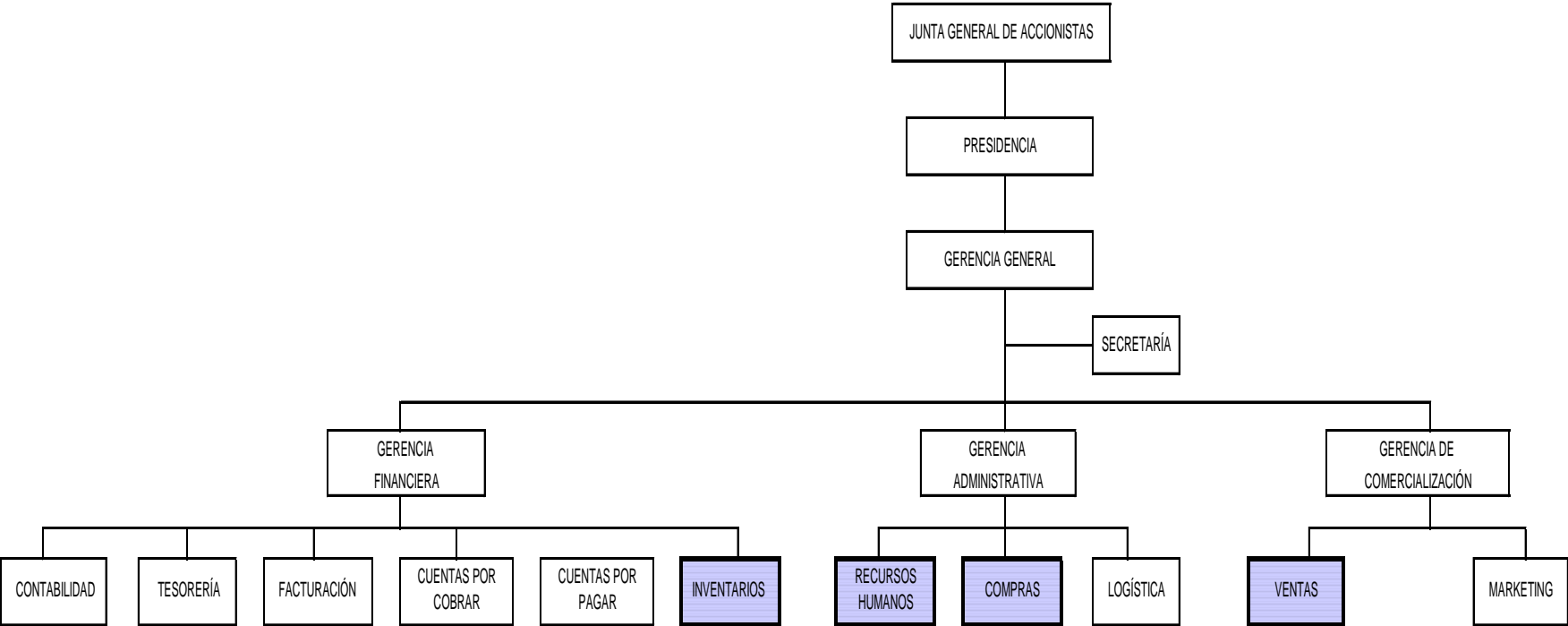
A continuación se presenta el organigrama propuesto:

---

<sup>1</sup> [www.cgeson.gob.mx](http://www.cgeson.gob.mx), página 1.

<sup>2</sup> Víctor Hugo Vásquez, Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador, Página 219.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA PETWORLD S.A.**



Fuente: Trabajo de Investigación  
Elaborado por: Nathali Tello





#### **1.2.4 Organigrama Funcional.**

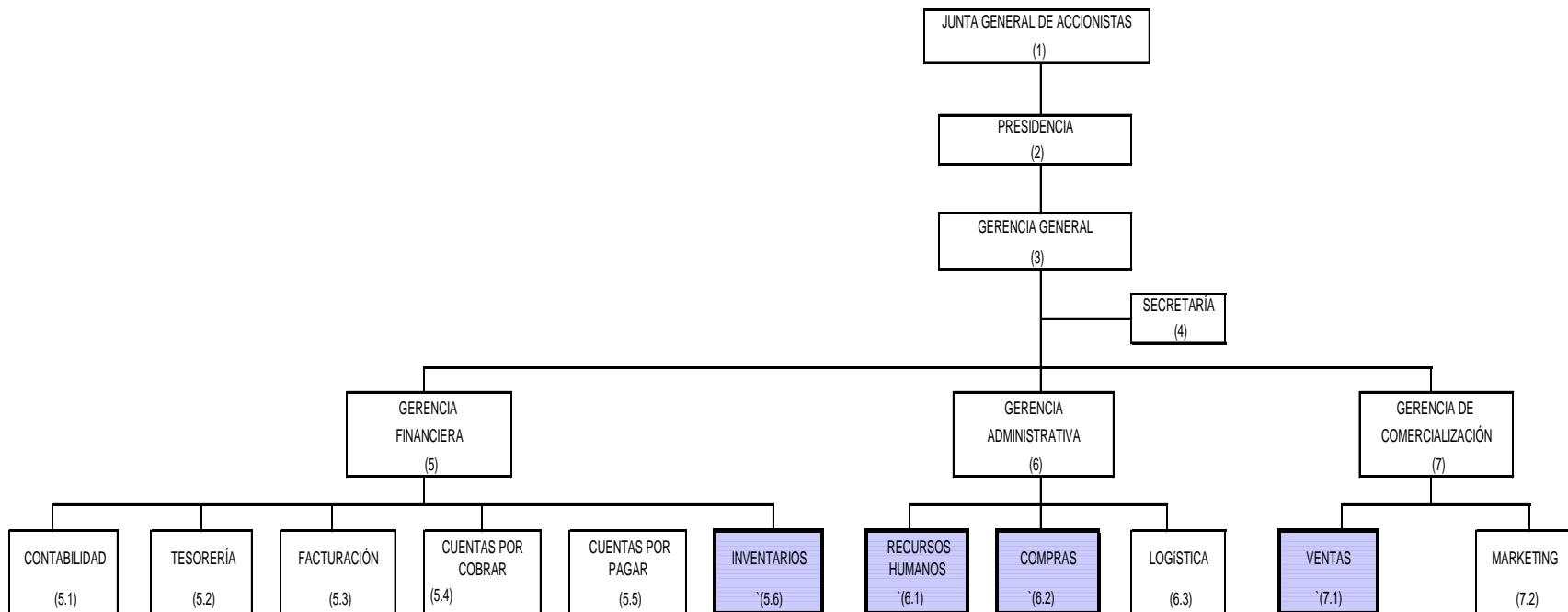
“Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de Organigramas se determina que es lo que se hace, pero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

A continuación se presenta el organigrama propuesto:

---

<sup>3</sup> Víctor Hugo Vásquez, Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador, Página 220.

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA PETWORLD S.A.



Fuente: Trabajo de Investigación  
Elaborado por: Nathali Tello

### **(1) Junta General de Accionistas**

1. Determinar los lineamientos generales de la política de la Compañía.
2. Designar al Presidente y al Gerente General, determinar sus atribuciones y removerlos por causas legales.
3. Examinar y resolver sobre los informes, cuentas, balances o inventarios que le fueren presentados por el Gerente General.
4. Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
5. Autorizar al Gerente General para adquirir suscribir o pagar acciones, participaciones o derechos en otras sociedades.

### **(2) Presidente**

1. Presidir la Junta General de Accionistas.
2. Supervigilar la buena marcha de la Compañía.
3. Subrogar al Gerente General en todos sus deberes, atribuciones y funciones, en caso de falta temporal de éste, y en el evento de ausencia definitiva, hasta que la Junta General designe al titular.
4. Presentar al final del ejercicio económico, un informe detallado a la Junta General Ordinaria referente al estado financiero y económico de la Compañía.
5. Solicitar que se convoque a Junta General Extraordinaria cuando algún caso de emergencia así lo requiera.

### **(3) Gerente General**

1. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía.
2. Suscribir conjuntamente con el Presidente, los certificados o títulos de acción.
3. Dictar los reglamentos administrativos de la Compañía conforme a las directrices que señale la Junta General de Accionistas.

4. Presentar a la Junta General, en el plazo de sesenta días desde la terminación del ejercicio económico, una memoria razonada de la situación de la Compañía, el balance, el inventario de existencias, el estado de pérdidas y una propuesta de distribución de beneficios.
5. Presentar anualmente a la Junta General, para su aprobación, un presupuesto de caja y un programa de inversiones y operaciones que fueren necesarias para la mejor marcha de la Compañía.

#### **(4) Secretaría**

1. Recepcionista administradora de la agenda de la Gerencia.
2. Distribución y archivo de correspondencia.
3. Contestar el teléfono.
4. Elaboración de oficios y memorandos.
5. Organización logística de eventos.

#### **(5) Gerencia Financiera**

1. Dirigir y administrar los recursos financieros y materiales.
2. Planear y controlar el flujo de ingresos y egresos de fondos.
3. Programar fechas de cobros y pagos de las operaciones realizadas.
4. Revisar la información económico-financiera de la Empresa.

##### **(5.1) Contabilidad**

1. Procesar información contable.
2. Elaborar Balances de la Empresa.
3. Responder por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
4. Reportar la información contable financiera a la Gerencia Financiera, para la toma de decisiones.

## **(5.2) Tesorería**

1. Velar por el manejo organizado, transparente, ágil, sistemático y oportuno de los recursos económicos de la compañía; controlando que los recaudos sigan su curso normal, desde el momento del pago hecho por el cliente hasta la efectivización de los dineros en las cuentas bancarias.
2. Elaborar el ingreso en el sistema de los pagos de cartera de los clientes.
3. Realizar arqueos de caja en las respectivas salas, en forma eventual.
4. Preparar conciliaciones mensuales de bancos.
5. Elaborar cheques.

## **(5.3) Facturación**

1. Recibir la orden la emisión de facturación.
2. Verificar las firmas de responsabilidad.
3. Verificar el stock de la mercadería.
4. Emitir la factura por triplicado.
5. Emitir orden de entrega de productos.

## **(5.4) Cuentas por Cobrar**

1. Realizar cobros a clientes deudores.
2. Revisar la cartera vencida.
3. Revisar pedidos de los clientes.
4. Autorizar crédito en ventas.
5. Realizar reportes, conciliaciones y cuadros estadísticos de cartera por cobrar.

## **(5.5) Cuentas por Pagar**

1. Recibir y archivar todas las facturas de adquisiciones realizadas.
2. Realizar pagos a proveedores.

3. Analizar la proximidad de pago de las facturas para emitir un informe de aquellas que se deben pagar.
4. Realizar reportes, conciliaciones y cuadros estadísticos de cartera por pagar.

### **(5.6) Inventarios**

1. Ingresar los inventarios que se han comprado.
2. Egresar los inventarios que se han vendido.
3. Realizar inventarios físicos y cíclicos.
4. Realizar las guías de remisión, para la salida de la mercadería.
5. Mantener un control adecuado de cada producto.

### **(6) Gerencia Administrativa**

1. Dirigir y administrar los recursos humanos de la organización.
2. Establecer un presupuesto de recursos humanos en base a la capacidad de la empresa para mantener el recurso y de la necesidad del mismo.
3. Seleccionar al personal y contratar al personal.
4. Analizar a los futuros proveedores de mercaderías y servicios.
5. Autorizar del pago de la nómina.

#### **(6.1) Recursos Humanos**

1. Contactar a los postulantes para los cargos vacantes.
2. Inducir al personal.
3. Capacitar al personal.
4. Elaborar los roles de pago.
5. Calcular y tramitar el pago de los beneficios sociales.

## **(6.2) Compras**

1. Planificar las compras a efectuarse, considerando las necesidades existentes.
2. Contactar diferentes proveedores considerando calidad, precio y oportunidad en la entrega.
3. Realizar las negociaciones de pago acorde a las políticas internas de la Empresa.
4. Emitir la orden de pedido aprobada por la Gerencia Administrativa.
5. Recibir las facturas de compra verificando su validez y su exactitud en los bienes o servicios adquiridos.

## **(6.3) Logística**

1. Planificar el recorrido de la entrega de los productos y de las visitas de la veterinaria.
2. Planificar la agenda de visitas de los clientes para el médico veterinario.
3. Verificar que los instrumentos médicos estén en buen estado y mantenidos con la higiene requerida.
4. Realizar la entrega de mensajería.
5. Realizar la limpieza diaria de las instalaciones de la compañía.

## **(7) Gerencia de Comercialización**

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las áreas de ventas.
2. Elaborar presupuestos de venta.
3. Implementar y controlar las políticas de: promoción, descuentos y créditos de venta.
4. Realizar un seguimiento directo de los clientes potenciales de la Empresa.
5. Analizar los informes recibidos de las Áreas de Ventas y Marketing.

### **(7.1) Ventas**

1. Atender y asesorar a los clientes respecto de la calidad, precios, gustos y preferencias.
2. Realizar cotizaciones.
3. Vender los productos y servicios que ofrece PetWorld S.A.
4. Solicitar al Área de Facturación que emita la factura.
5. Elaborar un informe mensual sobre las estadísticas de ventas.

### **(7.2) Marketing**

1. Realizar campañas publicitarias para captar nuevos clientes.
2. Realizar análisis de mercado para evaluar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
3. Elaborar nuevas combinaciones de productos y servicios.
4. Elaborar informe para la Gerencia de Comercialización de manera mensual sobre la gestión realizada.



### **1.2.5 Organigrama de Personal.**

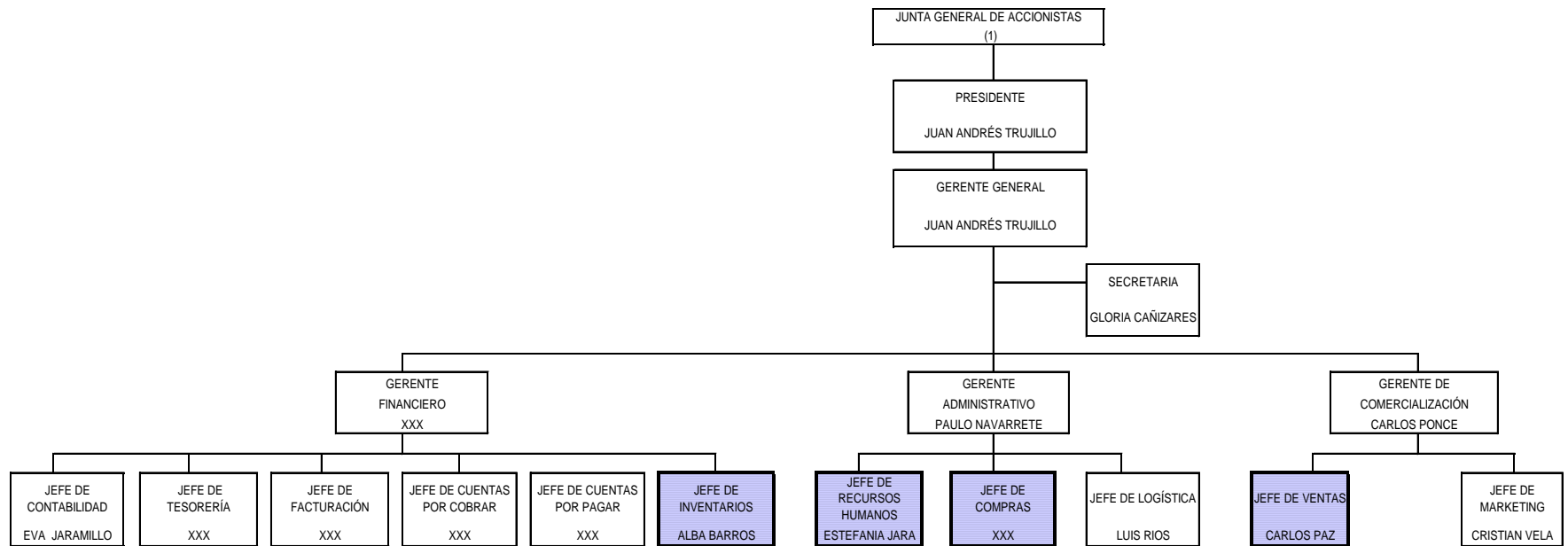
“El organigrama de personal constituye una variación del organigrama estructural y sirve para presentar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas”.<sup>4</sup>

A continuación se presenta el organigrama de personal propuesto:

---

<sup>4</sup> Víctor Hugo Vásquez, Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador, Página 221.

## ORGANIGRAMA DE PERSONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA PETWORLD S.A.



Fuente: Trabajo de Investigación  
Elaborado por: Nathali Tello

(1) Los accionistas son las siguientes personas:

- Juan Andrés Trujillo.
- Gloria María Cañizares.
- Luis Navarrete.
- Manuel Calvache.

## **CAPÍTULO II**

### **2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **2.1 Visión.**

“Visión es la imagen que la organización tiene respecto de si misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión adecuada de si misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las que opera. En general, la visión se orienta más hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es”.<sup>15</sup>

“Ser una empresa dinámica, eficiente, personalizada, para satisfacer los requerimientos del cliente en el área de servicios integrados de bienestar y salud para mascotas, con el fin de innovar el servicio de acuerdo con las exigencias de nuestros clientes, del tiempo, y del mercado”.<sup>16</sup>

#### **2.2 Misión.**

“La Misión de una organización es la razón de su existencia. Es la razón o el motivo de creación de la organización, y a la que debe servir. La definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia fuera de la empresa, es decir, hacia la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos de la organización, pues si el administrador no sabe por qué existe

---

<sup>15</sup> Adalberto Chiavenato, Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill Bogotá-Colombia, páginas 254.

<sup>16</sup> Visión obtenida de la Empresa Petworld S.A. 20

ésta ni hacia dónde quiere ir, jamás sabrá decir cuál es el mejor camino que se debe seguir”.<sup>17</sup>

“**Pet World S.A.** es una empresa dedicada a brindar un excelente servicio personalizado a las mascotas, garantizando la atención requerida por ellas, en todos los aspectos de crianza y cuidado de nuestros mejores amigos, a través de productos alimenticios de alta calidad, con excelentes medicamentos veterinarios y la oportuna asistencia nuestro personal médico, con el fin de servir con excelencia a nuestros clientes”.<sup>18</sup>

### **2.3 Objetivos.**

#### ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Implementar procedimientos de control en el Área de Recursos Humanos para que su gestión se realice de acuerdo a lo diseñado con sus controles respectivos.

#### ÁREA DE VENTAS

- Determinar cuales serán los procedimientos más adecuados para realizar las ventas y abarcar la mayor proporción del mercado.

#### ÁREA DE COMPRAS

- Determinar e implantar elementos de control que se utilizarán para la evaluación de los procesos de control interno en el Área Compras observando lo requerimientos de calidad.

---

<sup>17</sup> Adalberto Chiavenato, Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill Bogotá-Colombia, páginas 248-251

<sup>18</sup> Misión obtenida de la Empresa Petworld S.A. 21

## ÁREA DE INVENTARIOS

- Tratar de que con la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo se maneje un nivel adecuado de rotación de inventarios que evite el tener recursos ociosos y garantizar su uso eficiente, efectivo y económico.

### **2.4 Políticas.**

Las políticas manejadas en la Empresa para el desarrollo de sus actividades establecen lineamientos que los empleados deben respetar, ya que se orientan al cumplimiento de los objetivos planteados.

Dichas políticas delimitan las decisiones que los miembros de la empresa pueden tomar, con el fin de que las actividades se desarrollen de manera uniforme y clara.

Las políticas incorporadas dentro de Pet World S.A. son las siguientes:

#### **De descuento**

PetWorld S.A. busca incentivar en sus clientes el hábito de compra de productos y del servicio médico, para ello realiza un descuento que va incrementándose con el volumen de ventas, sea esta de bienes o de servicios.

PetWorld S.A. ha implementado las siguientes políticas de descuento:

CLIENTES	CONDICIÓN	% DE DESCUENTO	PRODUCTOS	TIPO DE VENTA
Por Mayor	Mayores a US\$100,00	8%	Todos los productos	Contado y Crédito
Por Menor	Mayores a US\$10,00	3%	Todos los productos	Contado
Asistencia Médica	Menor o igual a 5 visitas	0%	Todo tipo de servicio	Contado
	Mayor de 5 visitas	5%	Todo tipo de servicio	Contado y Crédito

Fuente: Juan Andrés Trujillo

Elaborado por: Nathali Tello

Los descuentos se van otorgando de acuerdo al monto de compra de productos y de su continuidad en el uso de los servicios que la empresa presta, a continuación los detallamos:

- Para todos los clientes al por mayor se establece un descuento del 8% al contado con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes con respecto a costos, por lo general estos clientes son otras tiendas de mascotas.
- Para todos los clientes al por menor se concede un descuento del 3% al contado con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes con respecto a costos, dentro de este grupo de clientes están aquellos que poseen mascotas en sus hogares o no compran de manera voluminosa.
- Para los clientes de asistencia médica se otorga un descuento del 5% para aquellos que mantengan nivel de mayor a 5 visitas médicas con el médico veterinario.

### **De crédito**

La Empresa PetWorld S.A. concede crédito a todos sus clientes de acuerdo a la siguiente tabla:

CLIENTES	DÍAS DE CRÉDITO	TIPO DE CRÉDITO	PAGOS
Por Mayor	30-60-90	Documentario	EFFECTIVO
		Tarjeta de crédito	CHEQUE
Asistencia Médica	30	Documentario	EFFECTIVO
		Tarjeta de crédito	CHEQUE

Fuente: Juan Andrés Trujillo

Elaborado por: Nathali Tello

El crédito otorgado a los clientes es de 30 días para asistencia médica sea con crédito documentario o con tarjeta de crédito, para los clientes de productos al por mayor se extiende un plazo de 30, 60 y 90 días, la cancelación en la venta a crédito puede ser con cheque a la vista o en efectivo, con el fin de que el cliente se sienta satisfecho y se convierta en un cliente frecuente del producto. Por facilidades de pago se les puede diferir la compra hasta 3 meses cuando cancelan con tarjeta de crédito Diners, Visa y Master Card.

### De compras

ALIMENTOS		MEDICAMENTOS	
CLIENTES	COMPRAS	CLIENTES	COMPRAS
Clientes Frecuentes	Stock	Clientes Frecuentes	Stock
Clientes Ocasionales	Bajo pedido	Clientes Ocasionales	Stock

Fuente: Juan Andrés Trujillo

Elaborado por: Nathali Tello

Por lo que se refiere a las compras del alimento se realizan bajo pedido, con uno o dos días de anticipación a la entrega con los clientes ocasionales, en el caso de los clientes que ya cuentan con el plan de servicios se debe mantener el stock adecuado.



Los medicamentos se compran de tal manera que se disponga de un stock mínimo, especialmente aquellos más utilizados, que permita atender oportunamente al cliente.

Las vacunas se adquieren para un año completo de servicios.

### **De pagos**

- Por política de la empresa los pagos a proveedores se realizan 30 días después de recibida la factura.
- La entrega de los pagos y comprobantes de retención se realizan los días viernes en el horario de 15h00 a 17h00.

### **De proveedores**

- Para poder decidir las compras se solicita por lo menos 3 cotizaciones sobre las cuales los socios realizarán una selección valorando precio, calidad y entrega oportuna de los productos.
- Los requerimientos de medicamentos y alimentos se dan en función del costo, de su composición química y caducidad de los mismos.

### **De personal**

- Es responsabilidad de los socios definir las necesidades de personal de acuerdo a la expansión que tenga la empresa.
- La selección de personal se hace acorde a los requerimientos de la Empresa, a través de anuncios en periódicos y se evaluará a los postulantes a través pruebas de conocimientos, test psicológico entrevistas.

- Todo personal que ingresa está sujeto al proceso de inducción formal, tanto hacia la organización cuanto al puesto de trabajo.
- El Área de Recursos Humanos es el encargado de la planificación, organización y coordinación de todo evento relacionado a capacitación.
- El proceso de pago de nómina se lo realiza en las fechas que se determine para el pago de remuneraciones ordinarias, así como para las extraordinarias una vez al mes y su cálculo se lo realiza de acuerdo a la base legal del Código de Trabajo vigente.
- El horario de trabajo de los empleados de la Empresa Pet World S.A. es de: lunes a viernes de 8h30 a 18h00 y los sábados de 9h00 a 13h00.

## **2.5 Estrategias.**

- Implementar una campaña para dar a conocer el producto por medio de tríptico, volantes, carteles y el método “boca a boca” para obtener más clientes.
- Definir una campaña de promoción del servicio por medio de un diario de mayor circulación en la ciudad en los meses de enero y febrero del 2008.
- Promocionar los servicios a través de muestra gratuitas de los diferentes productos alimenticios y veterinarios, llegando a un 50% de los clientes que se esperan para este año.
- Evaluar periódicamente el proceso de los servicios cada mes desde diciembre 2007 hasta diciembre 2008.

- Mantener políticas de distribución y difusión de los servicios con los clientes para mantener una estrecha relación comercial.
- Promocionar los servicios en más conjuntos habitacionales y hogares llegando al 60% de lo estimado para este año.
- Planificar visitas periódicas del Gerente General hacia los clientes que tienen un gran volumen de compra, brindándoles una atención especial, permitiendo así fortalecer los lazos entre éstos.

## 2.6 Principios y Valores.

Los principios sobre los que se basa la estructura ética son los siguientes:

- **Compromiso.**- Cumplir con lo que se ofrece.
- **Perfeccionamiento.**- Buscar hacer las cosas de mejor forma cada día.
- **Solidaridad.**- En situaciones trágicas el personal siempre está dispuesto a ayudar a quien lo necesite, pues lo importante es mantener a las mascotas en las mejores condiciones anímicas y de salud.

PetWorld S.A. posee los siguientes valores:

- **Honradez.**- El personal tiene la voluntad positiva de actuar bajo la premisa de la integridad y el respeto a los derechos ajenos.
- **Responsabilidad.**- Todos los procedimientos se realizan de acuerdo a las normas técnicas establecidas.
- **Competencia.**- El personal es idóneo y busca la capacitación continua.
- **Lealtad.**- El personal demuestra gratitud y fidelidad al honor.

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1 Análisis Interno.

##### 3.1.1 Descripción de los procesos administrativos de las Áreas.

###### 3.1.1.1 Área de Recursos Humanos.

Dentro del Área de Recursos humanos se busca dotar, desarrollar y mantener a las personas idóneas para cumplir con los objetivos de la Empresa, para ello se ha definido los siguientes procesos administrativos:

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Selección de Personal</b>	Para seleccionar el personal se recibe el requerimiento de contratación; se convoca a través de anuncios en los diarios, al personal con las características que cada puesto demande, para el desempeño eficiente de sus funciones; posterior a ello se debe aplicar las pruebas de conocimientos, test psicológico y realizar la entrevista al personal para su selección.

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	<b>Contratación de Personal</b>	Después de haber cumplido con la entrevista y obteniendo los resultados de las pruebas de conocimientos y del test psicológico, el personal que cumpla con los requisitos de capacitación académica, experiencia laboral, madurez emocional, capacidad para el liderazgo, es decir con atributos que le permitan una adaptación satisfactoria al puesto y al Área, se procede a la contratación.
3	<b>Elaboración del Contrato</b>	Para la elaboración del contrato de trabajo la persona elegida para el puesto presenta toda la documentación que respalde su hoja de vida; luego de esto se firma el contrato por triplicado donde, constan los derechos y obligaciones que ambas partes contraen; además para formalizarlo deben constar las firmas del Representante Legal y el trabajador, para su posterior legalización en el Ministerio de Trabajo, en la Dirección del Trabajo.
4	<b>Inducción Formal</b>	El Gerente Administrativo y el Jefe de Recursos Humanos dan a conocer al nuevo integrante las políticas, normas y procedimientos que se siguen dentro de la realización de su trabajo, además le indican cuales son las funciones que va a desempeñar y los objetivos que debe cumplir.

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>5</b>	<b>Capacitación</b>	El Área de Recursos Humanos planifica una capacitación por áreas al personal de la Empresa; para ello estima las necesidades de actualización según las demandas del mercado.

### 3.1.1.2 Área de Ventas.

El Área de Ventas busca crear estrategias para conseguir más clientes, concretar más ventas y que el cliente mantenga un nivel de satisfacción alto con los productos y servicios que la Empresa le brinda.

Dentro del Área de Ventas se realizan los siguientes procesos administrativos:

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Atención al Cliente</b>	En el momento en que el cliente llega a la Empresa, el vendedor da a conocer los productos y servicios con los cuales se cuenta.
<b>2</b>	<b>Elaboración de Cotizaciones</b>	El vendedor da a conocer los precios y los descuentos a los que puede acceder el cliente con la emisión de cotizaciones prenumeradas con fecha de validez de la oferta.
<b>3</b>	<b>Elaboración de la Base de Datos</b>	A cada nuevo cliente se le solicitan sus datos personales como sus nombres, dirección, números telefónicos, además de la raza, nombre, edad de su (s) mascota (s), para ingresarlos al sistema informático.
<b>4</b>	<b>Verificación del Stock</b>	El vendedor recibe la solicitud de pedido del cliente, verifica la disponibilidad del producto en el sistema y establecen la fecha y el lugar de entrega de los productos o servicios.

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>5</b>	<b>Solicitud de Facturación</b>	Una vez concretada la venta y todos los aspectos de precios, descuentos, forma de pago y lugares de entrega se emite la solicitud de facturación prenumerada.
<b>6</b>	<b>Servicio Post-Venta</b>	Posteriormente de efectuada la venta, se procede a realizar llamadas a los clientes, para verificar si el producto o servicio entregado ha satisfecho sus necesidades.



### 3.1.1.3 Área de Compras.

En el Área de Compras se desarrolla la gestión de la totalidad o mayor parte de las compras de la Empresa, negociando precios, servicios y condiciones de financiación con los distintos proveedores.

Los procedimientos desarrollados dentro de esta Área se presentan a continuación:

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Solicitud de Compra</b>	Cuando el Área Inventarios de la Empresa requiere un nuevo producto o servicio, emite su necesidad al Área de Compras, mediante una solicitud de compra.
<b>2</b>	<b>Solicitud de cotizaciones a los Proveedores</b>	Se contacta a los distribuidores de los productos seleccionados para que provean de los inventarios, para lo cual se les solicita una cotización con todos los requerimientos.
<b>3</b>	<b>Selección del Proveedor</b>	Se realiza un análisis comparativo de las cotizaciones, eligiendo aquella que cumpla con las mejores condiciones de costo, calidad y oportunidad de entrega.
<b>4</b>	<b>Solicitud del Pedido al Proveedor</b>	Una vez seleccionada la cotización, se elabora la solicitud del pedido al proveedor. Desde este momento y hasta que llega el pedido, se realiza un seguimiento para que cumpla con el plazo de entrega.

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	<b>Recepción del Pedido</b>	El pedido es recibido en las instalaciones de la Empresa y se verifica la exactitud de lo solicitado con lo entregado para poder firmar la factura y el recibí conforme del pedido, asegurándose que cuando se trate de medicamentos tengan un período de vigencia razonable de por lo menos un año.
6	<b>Entrega de Productos al Área de Inventarios</b>	Una vez que esté de acuerdo con el pedido se elabora un informe de productos adquiridos y se envía al Área de Inventarios.
7	<b>Envío de Documentación al Área de Cuentas por Pagar</b>	La documentación de respaldo de la compra se envía al Área de Cuentas por Pagar, para que ellos realicen el registro de la obligación, su fecha y forma de cancelación, conjuntamente con la emisión de las retenciones del impuesto a la renta.

### 3.1.1.4 Área de Inventarios.

El Área de Inventarios es la encargada de analizar el stock de los productos existentes de la Empresa y determinar las necesidades de compra, así como también custodiar toda la mercadería que esté a su cargo.

Los procesos administrativos que se desarrollan dentro del Área de Inventarios son los siguientes:

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Recepción y Almacenamiento de Productos</b>	Se procede a recibir los productos que envía el Área de Compras y se los ubica en los estantes según su naturaleza, considerando prioritario almacenar los medicamentos adquiridos, para ello se compara el informe de entrega con los productos físicos.
<b>2</b>	<b>Entrega de Productos Vendidos</b>	Para entregar los productos se recibe la factura, se analiza la cantidad y características del producto solicitado y una vez conforme se entrega al cliente los productos.
<b>3</b>	<b>Constatación Física</b>	Se realiza de manera sorpresiva los inventarios físicos de los productos que se encuentran en el Área de Inventarios, tomando como base el listado físico de las unidades para establecer las diferencias existentes como sobrantes y faltantes.

NÚMERO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN
4	<b>Analizar la Obsolescencia de los Inventarios</b>	Se realiza un análisis comparativo de las fechas de adquisición de los productos perecibles como los alimentos de animales y los medicamentos, contra su fecha de caducidad, separando aquellos que se pueden solicitar a los proveedores como reposición de farmacéuticos. .
5	<b>Bajas de Inventarios</b>	Una vez que se conoce que existe inventario obsoleto, se procede a darlo de baja, previo la elaboración de un acta notariada, luego se remite un informe al Servicio de Rentas Internas para que autorice este procedimiento.

## **3.2 Análisis Externo.**

### **3.2.1 Influencias Macroeconómicas.**

#### **3.2.1.1 Factor Político.**

El Gobierno actual ha tomado medidas proteccionistas, mostrándose como un planificador y ejecutor de la actividad productiva, comercial y hasta financiera nacional, pero dichas medidas pueden fracasar, debido a que no se ha precisado qué productos podrían sustituirse y no se ha levantado una infraestructura para industrializar esos productos, pudiendo crear así deficiencias en su oferta, generando retrasos en la producción.

Como otro aspecto político podemos mencionar las disposiciones que emita el Ministerio de Salud Pública, que hace hincapié en el Art. 59 sobre la sanidad con cual se deben mantener los animales y en este caso los animales domésticos que están en directo contacto con el hombre, ya que podrían convertirse en agentes transmisores de enfermedades o que sean nocivos al hombre.

Dentro del Código de Salud en su Art. 62 dice lo siguiente: “Dentro del perímetro urbano prohíbese la tenencia permanente de animales domésticos, con excepción de perros y gatos, tenencia que estará sujeta a control de la autoridad de salud”.<sup>19</sup>

Por lo mencionado anteriormente todas las disposiciones sobre su tenencia y mantenimiento afectarían directamente a las empresas dedicadas a la venta de productos y servicios para mascotas.

El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Provincial de Cotopaxi inició una campaña de descanización como forma de controlar la propagación de 12 enfermedades, entre ellas: rabia y sarna para evitar la transmisión de

---

<sup>19</sup> CODIGO DE LA SALUD, Decreto Supremo 188, Registro Oficial 158 de 8 de Febrero de 1971, CAPITULO X, Del Control de la Fauna Nociva al Hombre y Transmisora de Enfermedades.

hongos y bacterias; dicha campaña se podría extender a otras ciudades del país, contemplando también un proceso de esterilización a las hembras, para controlar la sobrepoblación canina en las calles, de esta manera aunque en poca proporción, se vería una disminución de los posibles clientes que las empresas del sector puedan tener, aunque este tema será revisado por los miembros de la próxima Asamblea Constituyente.

Como otro punto clave en el aspecto político se puede mencionar el extracto del proyecto de Ley de la nueva Constitución en lo referente a la Protección de Animales Domésticos, que indica en su Art. 150 lo siguiente: “que es necesario establecer normas que protejan a los animales domésticos y silvestres de la crueldad innecesaria o de la depredación de las diferentes especies, ya que es un hecho común ver en las grandes ciudades del Ecuador como personas inescrupulosas trafican con animales domésticos o silvestres, a los cuales mantienen en deplorables condiciones que denotan crueldad y desprecio por ellos. En otros casos los han separado de sus entornos naturales, contribuyendo al deterioro del ecosistema y, en muchos de los casos son animales silvestres que se encuentran en peligro de extinción”.<sup>20</sup>

Todo esto debido a que en el Ecuador se necesitan normas de defensa de los animales y el ambiente, porque es conocido también que muchas especies en estado natural corren el peligro de extinguirse por la caza indiscriminada, para ser exhibidas como mascotas o para convertirse en alimento de carnívoros; ésto es apoyado en su gran mayoría por las sociedades protectoras de animales.

### **3.2.1.2 Factor Económico.**

En el mes de octubre se aprobó el incremento de 567 aranceles, lo cual a la larga afectará al consumidor final, disminuyendo su capacidad adquisitiva y las oportunidades que tienen las empresas ecuatorianas para comercializar sus

---

<sup>20</sup> Registro Oficial No. 227, Tribunal Constitucional, extracto No. [22-577](#) del Proyecto de Ley para la Protección de Animales Domésticos del martes 19 de diciembre del 2000.

productos en el exterior, ya que los costos de las materias primas que se importan se incrementarán.

Lo que el Estado busca es defender e incentivar la producción nacional, dicha medida se inscribe dentro del plan del gobierno para impulsar el desarrollo y competitividad del aparato productivo nacional.

El incremento responde a la segunda fase de la reforma arancelaria y está dirigido a productos terminados que compiten con la producción nacional y/o no son esenciales y que provienen de países con los cuales el Ecuador no tiene acuerdos comerciales; ya que el rubro por importaciones es de 451 millones de dólares.

En el sector agropecuario, los productos que se destacan son la ganadería, animales vivos: porcinos, caballares, aves y carnes frescas refrigeradas y congeladas; café, cacao y tabaco; flores; embutidos; productos lácteos; aceites y grasas; semillas y oleaginosas; arroz; y, alimentos preparados para animales.

Si bien esto ayuda a incentivar la producción nacional, también afecta a las empresas que importan productos, o que si existen en el mercado sus precios son muy elevados por ende no les permite ser competitivos. PetWorld S.A. está planificando importar productos de Argentina que antes de la modificación de estos aranceles se presentaba como una negociación muy beneficiosa para la Empresa, pero con esta reforma tales beneficios han disminuido. Además, los productos que la Empresa adquiere de sus proveedores son en su mayoría de procedencia americana, por lo cual se ve un incremento en su costo.

### **3.2.1.3 Factor Social.**

Los productos y servicios que PetWorld S.A. brinda, están dirigidos a todos los estratos sociales, siendo el nivel de mayor aceptación las personas de clase media y media alta, que pueden destinar parte de los excedentes de sus ingresos a sus mascotas.

En los niños se crea una responsabilidad que les durará toda la vida y un compromiso de cuidar a su nuevo "amigo" de manera responsable.

Una mascota se vuelve un integrante más del hogar. Por ésto es necesario analizar varios aspectos para el inicio de esta nueva convivencia como los siguientes : mantener a las mascotas abrigadas, queridas y cuidadas, para que su desarrollo emocional y físico se vea exento de traumas y el proceso de adaptación ser más natural; se debe nutrirlo adecuadamente, además del control de vacunas a través de un calendario, proporcionado por el Veterinario, quien además emitirá un certificado donde conste que vacunas fueron administradas, la fecha de revacunación y firma y sellos del Veterinario responsable. Las desparasitaciones también son de suma importancia ya que si nuestra mascota tiene parásitos, su sistema inmune no va a responder de manera adecuada en la producción de anticuerpos contra las enfermedades que le pueden afectar.

Estos nuevos conceptos del cuidado animal que se están incorporando en nuestra sociedad, han hecho que poco a poco las empresas dedicadas al cuidado de las mascotas se vayan desarrollando en el país.

#### **3.2.1.4 Factor Tecnológico.**

PetWorld S.A. cuenta con los equipos e instrumentos veterinarios, acordes a los requerimientos de calidad que se requieren, básicamente cuenta con mesas de disección, equipos de disección, lámparas, equipos de rayos x y un laboratorio clínico para el análisis de muestras.

Las empresas más especializadas cuentan con pequeños quirófanos especializados para operaciones, maquinarias, utensilios como pinzas, tenazas y bisturís, equipos de esterilización y para el diagnóstico médico, de los cuales se obtiene información gráfica de la presión sistólica, diastólica, media y frecuencia cardíaca y otros elementos para procesos rutinarios como cortes de cabello y uñas.



Petworld. S.A. al ser una empresa que esta en desarrollo, cuenta con los implementos básicos con los cuales ha podido sobrellevar urgencias médicas de manera satisfactoria, aunque su objetivo es crear un hospital veterinario con todos los equipos de esto demanda.

### **3.2.1.5 Factor Legal.**

Las leyes a las cuales la Empresa está sujeta son las siguientes:

- **Ley de Compañías**

Toda empresa debe aplicar de los lineamientos establecidos en la Ley de Compañías y en este caso PetWorld S.A., ha aplicado lo concerniente a la Sección VI que trata de las Compañías Anónimas.

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

PetWorld S.A., se constituye para el Estado en un sujeto pasivo de impuestos, al realizar transacciones que los generan, para ello observa las disposiciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno, donde se determina la manera de aplicar los impuestos, las sanciones y recaudación de los tributos.

- **Ley de Seguridad Social**

La Ley de Seguridad Social al igual que el Código de Trabajo establece normas que amparan al trabajador y sus derechos primordialmente, así esta Ley determina principios fundamentales universalmente reconocidos, sobre los cuales se basa la protección prestada a los sectores más vulnerables como son los trabajadores o empleados.

## ▪ Código de Trabajo

El Código de Trabajo regula las relaciones entre empleadores y trabajadores en sus diferentes modalidades, considerando los derechos y obligaciones entre las partes, al momento de formalizar su relación con la firma de un contrato de mutuo acuerdo entre las partes. El Código muestra también las sanciones que ambas partes tiene por incumplimientos del contrato de trabajo.

### 3.2.2 Influencias Microambientales.

#### 3.2.2.1 Cliente.




La concientización por tratar bien a las mascotas del hogar gana adeptos, es por ello que la cartera de clientes de PetWorld S.A. se encuentra en crecimiento. Los clientes son los siguientes:

CLIENTES	TOTAL VENTAS ANUALES	% DE VENTAS
CLIENTES FRECUENTES		
Pedro Torres	1.000,00	11,76%
Juan Vinueza	1.000,00	11,76%
Henry Rea	800,00	9,41%
Alvaro Reinoso	700,00	8,24%
Mundo Animalitos	900,00	10,59%
El Palacio de las Mascotas	1.500,00	17,65%
<b>TOTAL VENTAS CLIENTES FRECUENTE</b>	<b>5.900,00</b>	<b>69,41%</b>
CLIENTES OCASIONALES		
<b>TOTAL VENTAS CLIENTES OCASIONALES</b>	<b>2.600,00</b>	<b>30,59%</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>8.500,00</b>	<b>100,00%</b>

Como se puede observar la cartera de clientes se encuentra concentrada en un grupo de 6 personas, pudiendo ser ésta una falencia y un indicador de que se debe diversificar ésta de mejor manera.

### 3.2.2.2 Proveedor.

Los principales proveedores y los productos que cumplen con las exigencias de calidad, oportunidad en la entrega y precio son los siguientes:

PROVEEDOR	PRODUCTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Purina Pro Plan</li> <li>• Dog Chow</li> <li>• Pro-Can</li> <li>• Roya Canin</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedigree razas peq. 3kg.</li> <li>• Comida Pedigree Snack Biscrok JR 330 KG.</li> <li>• Pedigree Cachorros carne el lata 300GR.</li> <li>• Neostrong Digest</li> <li>• Neostrong Fcm</li> <li>• Neostrong Hidralip</li> <li>• Neostrong Leche Cachorros</li> <li>• Neostrong Papilla Cachorros</li> <li>• Neostrong Pet Saver 250cc</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolfo Shampoo</li> <li>• Advantage Gatos</li> <li>• Advantage Perros</li> <li>• Advantix</li> <li>• Asuntol Jabon</li> <li>• Asuntol Perros</li> <li>• Baytril</li> <li>• Bolfo Collar</li> <li>• Bolfo Polvo</li> <li>• Capstar</li> <li>• Nutritec Adulto</li> <li>• Nutritec Cat Megamix</li> <li>• Nutritec Cat</li> <li>• Nutritec Gatitos</li> <li>• Nutritec Papilla</li> <li>• Nutritec Supermix Cachorro</li> <li>• Nutritec Supermix Razas Pequeñas</li> <li>• Panolog</li> <li>• Pecutrin Sup.</li> </ul>

### **3.2.2.3 Competencia.**

A nivel nacional existe un buen número de tiendas de mascotas y clínicas veterinarias; para poder analizar la competencia y la participación del mercado en la que se encuentra PetWorld, se realiza una proyección de las ventas con tarjeta de crédito que dichas empresas mantienen y que representan el 40% de sus ventas totales; dichos establecimientos se encuentran en la ciudad de Quito, según el cuadro siguiente:

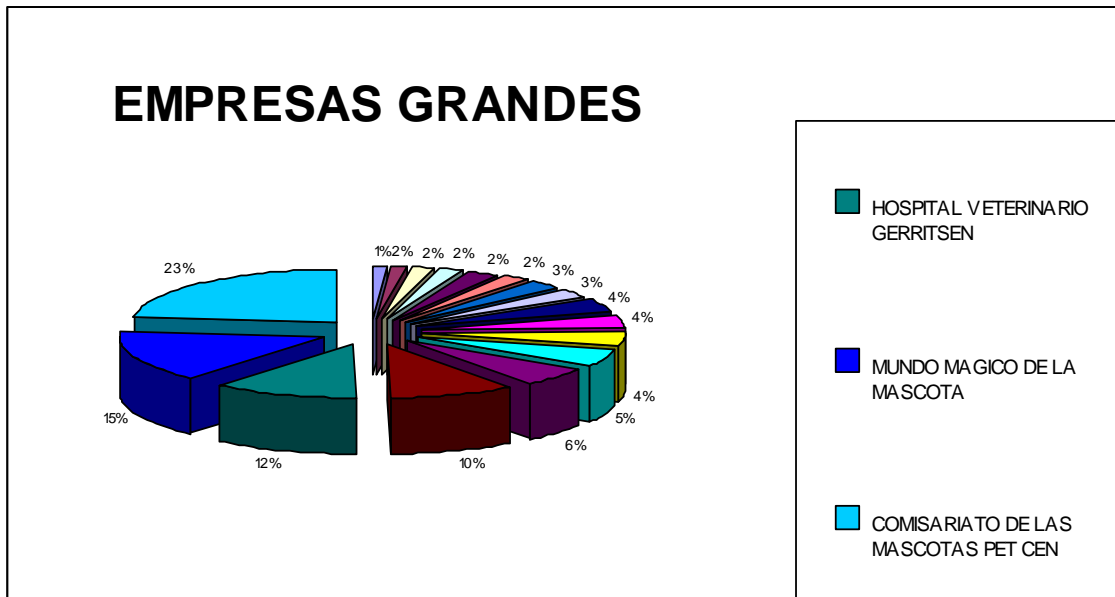
COMPETENCIA	2004	2005	2006	2007	Total General
ACOA ECUADOR	595,19	539,26	308,55	79,53	1.522,53
ANIMAL EXPRESS	465,70	1.926,82	2.338,78	2.392,42	7.123,72
ANIMAL FOOD PET SHOP	1.074,34	1.466,99	1.587,00	2.623,36	6.751,69
ANIMALES Y NUTRIENTES		736,43			736,43
ANIMALISIMO				1.301,78	1.301,78
BELLAVISTA PET SHOP	2.633,52	1.332,57	2.794,33	2.785,47	9.545,89
BEST IN SHOW		27,32			27,32
BOUTIQUE CANINA				13.879,73	13.879,73
CACHORROS PET SHOP	21.968,00	16.069,20	31.523,12	21.613,81	91.174,13
CAMPAMENTO CANINO	31.113,50	22.483,78	17.716,55	25.418,12	96.731,95
CATS - DOGS				4.075,09	4.075,09
CLÍNICA VETERINARIA AMERICANA	1.917,37	154,50	67,70	94,48	2.234,05
CLÍNICA VETERINARIA BOXER				105,55	105,55
CLÍNICA VETERINARIA ECUADOR	2.155,57	1.924,29	1.090,62	1.395,46	6.565,94
CLÍNICA VETERINARIA EL TRIANGULO	771,88	1.425,08	295,19	259,20	2.751,35
CLÍNICA VETERINARIA GALARZA		115,24	200,74	99,64	415,62
CLÍNICA VETERINARIA GUAYAQUIL				11.225,27	11.225,27
CLÍNICA VETERINARIA LUCKY	15.926,16				15.926,16
CLÍNICA VETERINARIA METROPOLITANA	1.989,08	788,22	158,64	286,96	3.222,90
CLINICAN-CLÍNICA ESPEC.CANINAS-FELI	46,68	185,79	277,95	83,23	593,65
COMISARIATO DE LAS MASCOTAS	47,70				47,70
COMISARIATO DE LAS MASCOTAS PET CEN	172.419,33	180.035,30	211.451,97	283.696,26	847.602,86
COMISARIATO DE MASCOTAS	18.642,70	40.721,73	41.261,95	52.510,75	153.137,13
EDDY'S PET SHOP	263,49	176,57	337,17	292,11	1.069,34
EUKANUBA	414,78	850,02	89,28	132,06	1.486,14
FARVET		94,19			94,19
HOSP VETERIANARIO LUCKY	3.860,43	9.041,89	10.648,96	13.887,91	37.439,19
HOSPITAL VETERINARIO ESMERALDAS				1.038,17	247,40
HOSPITAL VETERINARIO GERRITSEN	77.473,69	98.015,76	129.759,25	126.109,23	431.357,93
HOSPITAL VETERINARIO LUCKY CÍA. LTDA.	22.784,96	49.656,89	68.887,17	63.314,55	204.643,57
INTEGRALPET		856,97	1.983,80	2.065,89	4.906,66
KATTU MASCOTAS				572,97	572,97
KLEAN KAN				221,00	221,00
LA MASCOTA MIMADA		16.864,87	37.571,74	33.454,47	87.891,08
LORD GUAU HOSTERIA CANINA	12.505,09	37.999,70	43.821,49	54.988,68	149.314,96
MASCOLANDIA		2.098,17	109,24	1.655,40	3.862,81
MASCOTAS MUNDO ANIMAL	68,68	172,82	414,73	188,10	844,33
MASCOTAS PET CENTER				0,00	0,00
MASCOTITAS PET CENTER				7.378,74	7.378,74
MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA	97.627,26	121.157,38	143.308,80	194.513,28	556.606,72
OCTOGUAU		1.941,39	778,62		2.720,01
P & M PRODUCT	1.622,94	2.297,03			3.919,97
P & M PRODUCTS	369,64	185,55			555,19
PERROS Y GATOS	5.131,38	4.326,52	6.583,04	6.473,76	22.514,70
PET & MAS	5.199,82	7.025,02	4.614,31	2.814,47	19.653,62
PET COQUETE	8.320,99	12.206,14	19.742,73	14.611,47	54.881,33
PET COQUETTE	70.645,61	90.198,28	100.809,71	99.969,05	361.622,65
PET FACTORY	48.741,12	35.733,83	7.098,67		91.573,62
PET GO	8.802,77	11.980,42	13.575,21	6.506,95	40.865,35
PET HOME MASCOTAS & ACCESORIOS	665,87	5.464,78			6.130,65
PET HOUSE			1.234,25		1.234,25
PET MART	13.823,61	20.624,04	5.771,38		40.219,03
PET PLANET		3.619,92	6.607,81	13.106,44	23.334,17
PET SHOP AMIGO FIEL	141,59	1.364,20	35.957,33	21.091,64	58.554,76
PET SHOP BURBUJAS	1.622,88	164,65			1.787,53
PET SHOP CRIADERO LOS CHILLOS			8.827,89	11.123,93	19.951,82
PET SHOP DAVI	35.134,07	46.420,81	55.635,01	53.304,17	190.494,06
PET SHOP J.C.T.	10.056,34	7.827,78	6.551,00	8.521,00	32.956,12
PET SHOP JCT		191,55	242,98	30,88	465,41
PET SHOP LULU	1.177,84	530,08			1.707,92
PET SHOP MI MASCOTA FELIZ	814,56	1.187,21	933,24	768,72	3.703,73
PET SHOP ROTTWEILER'S	12.597,79	26.985,82	23.407,89	20.359,55	83.351,05
PETWORDL S.A.				3.400,00	3.400,00
PET ZONE			5.061,61	4.125,72	9.187,33
PET'S Y MAS	271,50	1.571,97	287,30	901,73	3.032,50
POLICLÍNICO VETERINARIO	1.339,52	528,64	1.276,72	347,83	3.492,71
PUPPY HOUSE	20.952,74	116,39			21.069,13
PUPPY KINDON (TIPECORP S.A)	854,11				854,11
ROYAL PET MALL DEL SUR	4.870,78	35.722,98	48.174,85	72.773,52	161.542,13
SAN BERNARDO PELUQUERÍA CANINA	4.730,04	4.525,88	4.816,38	6.513,09	20.585,39
SERVICAN	6.143,17	3.237,69	6.099,72	7.516,85	22.997,43
SU MASCOTA	10.664,88	11.666,39	364,05		22.695,32
SUPER ANIMALITOS			384,88	731,92	1.116,80
SUPER PET	12.137,83	20.089,71	15.558,18	23.943,27	71.728,99
TODO PARA SU MASCOTA				1.772,49	1.772,49
<b>Total general</b>	<b>773.598,49</b>	<b>964.652,42</b>	<b>1.128.399,48</b>	<b>1.304.447,12</b>	<b>4.170.306,74</b>

De los datos de la base anterior se procedió a filtrar aquellos establecimientos que han mantenido ventas constantes durante el 2004, 2005, 2006 y 2007, según este cuadro:

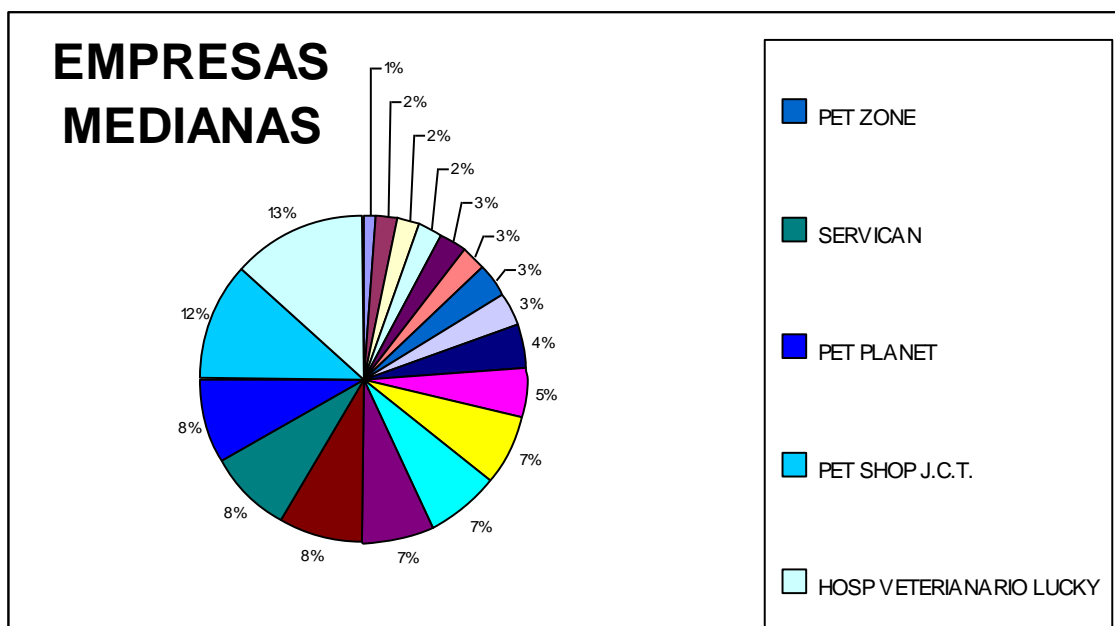
COMPETENCIA	2004	2005	2006	2007	Total general	Porcentaje de Participación
KLEAN KAN	0,00	0,00	0,00	552,50	552,50	0,01%
CLÍNICA VETERINARIA GALARZA	0,00	288,10	501,85	249,10	1.039,05	0,01%
PET SHOP JCT	0,00	478,88	607,45	77,20	1.163,53	0,01%
KATTU MASCOTAS	0,00	0,00	0,00	1.432,43	1.432,43	0,01%
CLÍNICA-CLÍNICA ESPEC.CANINAS-FELI	116,70	464,48	694,88	208,08	1.484,13	0,01%
MASCOTAS MUNDO ANIMAL	171,70	432,05	1.036,83	470,25	2.110,83	0,02%
EDDY'S PET SHOP	658,73	441,43	842,93	730,28	2.673,35	0,03%
SUPER ANIMALITOS	0,00	0,00	962,20	1.829,80	2.792,00	0,03%
HOSPITAL NAVAL DE ESMERaldas	0,00	0,00	2.595,43	618,50	3.213,93	0,03%
ANIMALISIMO	0,00	0,00	0,00	3.254,45	3.254,45	0,03%
EUKANUBA	1.036,95	2.125,05	223,20	330,15	3.715,35	0,04%
ACOA ECUADOR	1.487,50	1.348,15	771,38	198,83	3.805,85	0,04%
TODO PARA SU MASCOTA	0,00	0,00	0,00	4.431,23	4.431,23	0,04%
CLÍNICA VETERINARIA AMERICANA	4.793,43	386,25	169,25	236,20	5.585,13	0,06%
CLÍNICA VETERINARIA EL TRIANGULO	1.929,70	3.562,70	737,98	648,00	6.878,38	0,07%
PET'S Y MAS	678,75	3.929,93	718,25	2.254,33	7.581,25	0,08%
CLÍNICA VETERINARIA METROPOLITANA	4.972,70	1.970,55	396,60	717,40	8.057,25	0,08%
PETWORLD S.A.	0,00	0,00	0,00	8.500,00	8.500,00	0,09%
POLICLÍNICO VETERINARIO	3.348,80	1.321,60	3.191,80	869,58	8.731,78	0,09%
PET SHOP MI MASCOTA FELIZ	2.036,40	2.968,03	2.333,10	1.921,80	9.259,33	0,09%
MASCOLANDIA	0,00	5.245,43	273,10	4.138,50	9.657,03	0,10%
CATS - DOGS	0,00	0,00	0,00	10.187,73	10.187,73	0,10%
INTEGRALPET	0,00	2.142,43	4.959,50	5.164,73	12.266,65	0,12%
CLÍNICA VETERINARIA ECUADOR	5.388,93	4.810,73	2.726,55	3.488,65	16.414,85	0,17%
ANIMAL FOOD PET SHOP	2.685,85	3.667,48	3.967,50	6.558,40	16.879,23	0,17%
ANIMAL EXPRESS	1.164,25	4.817,05	5.846,95	5.981,05	17.809,30	0,18%
MASCOTITAS PET CENTER	0,00	0,00	0,00	18.446,85	18.446,85	0,19%
PET ZONE	0,00	0,00	12.654,03	10.314,30	22.968,33	0,23%
BELLAVISTA PET SHOP	6.583,80	3.331,43	6.985,83	6.963,68	23.864,73	0,24%
CLÍNICA VETERINARIA GUAYAQUIL	0,00	0,00	0,00	28.063,18	28.063,18	0,28%
BOUTIQUE CANINA	0,00	0,00	0,00	34.699,33	34.699,33	0,35%
PET & MAS	12.999,55	17.562,55	11.535,78	7.036,18	49.134,05	0,50%
PET SHOP CRIADERO LOS CHILLOS	0,00	0,00	22.069,73	27.809,83	49.879,55	0,50%
SAN BERNARDO PELUQUERIA CANINA	11.825,10	11.314,70	12.040,95	16.282,73	51.463,48	0,52%
PERROS Y GATOS	12.828,45	10.816,30	16.457,60	16.184,40	56.286,75	0,57%
SERVICAN	15.357,93	8.094,23	15.249,30	18.792,13	57.493,58	0,58%
PET PLANET	0,00	9.049,80	16.519,53	32.766,10	58.335,43	0,59%
PET SHOP J.C.T.	25.140,85	19.569,45	16.377,50	21.302,50	82.390,30	0,83%
HOSP VETERINARIO LUCKY	9.651,08	22.604,73	26.622,40	34.719,78	93.597,98	0,95%
PET GO	22.006,93	29.951,05	33.938,03	16.267,38	102.163,38	1,03%
PET COQUETE	20.802,48	30.515,35	49.356,83	36.528,68	137.203,33	1,39%
PET SHOP AMIGO FIEL	353,98	3.410,50	89.893,33	52.729,10	146.386,90	1,48%
SUPER PET	30.344,58	50.224,28	38.895,45	59.858,18	179.322,48	1,81%
PET SHOP ROTTWEILER'S	31.494,48	67.464,55	58.519,73	50.898,88	208.377,63	2,10%
LA MASCOTA MIMADA	0,00	42.162,18	93.929,35	83.636,18	219.727,70	2,22%
CACHORROS PET SHOP	54.920,00	40.173,00	78.807,80	54.034,53	227.935,33	2,30%
CAMPAMENTO CANINO	77.783,75	56.209,45	44.291,38	63.545,30	241.829,88	2,44%
LORD GUAAU HOSTERIA CANINA	31.262,73	94.999,25	109.553,73	137.471,70	373.287,40	3,77%
COMISARIATO DE MASCOTAS	46.606,75	101.804,33	103.154,88	131.276,88	382.842,83	3,87%
ROYAL PET MALL DEL SUR	12.176,95	89.307,45	120.437,13	181.933,80	403.855,33	4,08%
PET SHOP DAVI	87.835,18	116.052,03	139.087,53	133.260,43	476.235,15	4,81%
HOSPITAL VETERINARIO LUCKY CÍA. LTDA.	56.962,40	124.142,23	172.217,93	158.286,38	511.608,93	5,17%
PET COQUETTE	176.614,03	225.495,70	252.024,28	249.922,63	904.056,63	9,13%
HOSPITAL VETERINARIO GERRITSEN	193.684,23	245.039,40	324.398,13	315.273,08	1.078.394,83	10,89%
MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA	244.068,15	302.893,45	358.272,00	486.283,20	1.391.516,80	14,06%
COMISARIATO DE LAS MASCOTAS PET CEN	431.048,33	450.088,25	528.629,93	709.240,65	2.119.007,15	21,40%
<b>Total general</b>	<b>1.933.995,75</b>	<b>2.212.675,88</b>	<b>2.785.476,70</b>	<b>3.259.140,88</b>	<b>9.899.851,60</b>	<b>100,00%</b>

Dentro de este grupo de empresas PetWorld S.A. ocupa el 0.09%; ésto debido a que es una Empresa que recientemente se incorporó al mercado y que se encuentra en una etapa de desarrollo; dentro de las empresas más grandes de esta rama está el Comisariato de las Mascotas con el 21.40% de participación.

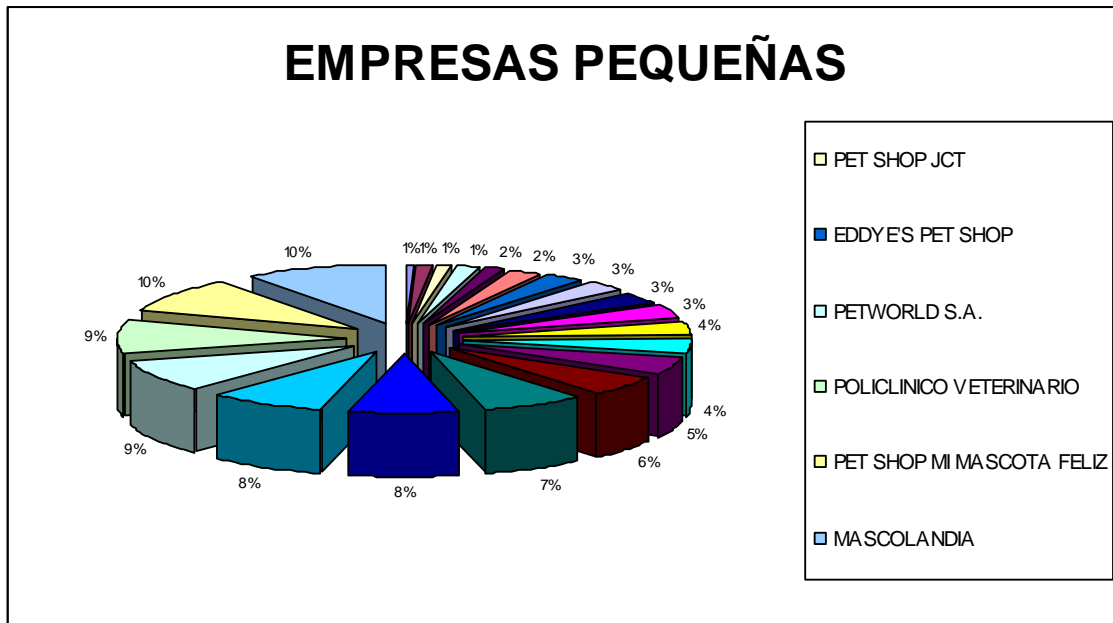
A continuación se presenta cuadros con la información anterior segmentada en empresas grandes, medianas y pequeñas, ésto en función de sus ventas.



La empresa más representativa de este grupo es el Comisariato de las Mascotas, la misma que empezó a funcionar en al año 2004 en la ciudad de Guayaquil y posteriormente creó sucursales en la ciudad de Quito y Cuenca, ofreciendo una variedad de 5.000 productos. De éstos, un 80% llega del extranjero. En el Comisariato, se atienden 5.000 clientes diarios.



PetWorl S.A. se encuentra ubicada dentro del grupo de empresas medianas, donde la más representativa es el Hospital Veterinario Lucky, que funciona desde el 26/05/2003 en la Av. Loja Quintana No. 1335; brinda toda clase de servicios veterinarios, medicamentos y accesorios para mascotas.







Dentro de este grupo de empresas la más representativa es Mascolandia; el 15% de estas empresas se crearon en el 2007, por ende aún se encuentran en etapa de desarrollo. Esta Empresa funciona en la ciudad de Quito desde el 22/04/2005, brindando los servicios veterinarios, medicina prepagada y todos accesorios para mascotas; se encuentra ubicada en la calle Alonso de Angulo OE5-474 y Rafael Gran.



### 3.2.2.4 Precios.

Dentro de los principales productos que PetWorld S.A. comercializa están:

PRODUCTO	PRECIO
	<p>Cachorros 1 Kg. US\$3,00            Cachorros 2 Kg. UD\$6,00            Cachorros razas grandes 1 Kg. US\$ 3,00.            Cachorros razas grandes 8 Kg. US\$ 21,20.            Razas medianas y grandes 17 Kg. US\$41,03.            Razas pequeñas 1 kg. US\$3,00.            Razas pequeñas 2 kg. US\$5,80.            Alta energía 2 kg. US\$5, 80            Alta energía 17 kg. US\$40,30.            Senior 2 kg. US\$6,00.            Senior 8 kg. US\$21,20.</p>
	<p>US\$ 15.04 3 Kilos            US\$ 46,00 10.1 Kilos            US\$ 59.04 15 Kilos</p>
 <p><a href="#">COMEDORES PARA PERROS MEDIANO-GRANDE</a></p>	<p>US \$49,00</p>
 <p><a href="#">PUERTAS PARA PERROS</a></p>	<p>US \$35,00</p>

 <p><a href="#">BOLSOS Y CASAS TRANSPORTADORAS DE MASCOTAS</a></p>	<p>US \$34,00</p>
 <p><a href="#">HERMOSAS CASAS PARA MASCOTAS CON BELCRO</a></p>	<p>US \$ 29,00 – US \$ 40,00</p>
 <p><a href="#">Kennel o Jaula Transportadora Plástica con comedero</a></p>	<p>US \$ 26,00 – US \$ 34,00</p>
 <p><a href="#">Cojines para perros y gatos talla XL</a></p>	<p>US \$ 26,00 – US \$ 31,00</p>
 <p><a href="#">ARNES P/MASCOTA 20MMX75/100CM SH1565</a></p>	<p>US \$5,00</p>
 <p><a href="#">PEINILLA P/MASCOTA A286</a></p>	<p>US \$2,00</p>
 <p><a href="#">PLATO P/MASCOTA AC.INOX_TER6700</a></p>	<p>US\$3,19</p>

En lo referente a la valoración clínica está valorada en US\$5,00, la vacunación depende del tamaño del animal y su precio oscila de US\$3.20 a US\$6.00.

Los precios que PetWorld S.A. mantiene se encuentran al mismo nivel dentro del grupo de empresas medianas, pero relacionándolos con las empresas grandes que a su vez son distribuidores, ésta relación se incrementa, ya que su condición de mayoristas les hace acreedores a precios más bajos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **4.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.**

Como paso previo para la Evaluación del Control Interno, el Auditor debe conocer los procedimientos que sigue la empresa en el desarrollo de las operaciones, para que posteriormente se identifique los mecanismos de Control establecidos.

Para precisar el flujo de las operaciones, el Auditor puede auxiliarse de los Manuales de Procedimientos disponibles en la organización auditada, o puede obtener información utilizando los métodos de evaluación de control interno, ya que el Auditor respalda los resultados de la evaluación del Control Interno en la evidencia que deje en los Papeles de Trabajo, mediante los siguientes métodos:

- **Cuestionario**

“Es una herramienta estructurada previamente con preguntas orientadas a obtener información acerca del tema que se proponga investigar, que mecanismos de Control existen, que actividades se desarrollan y quien ejecuta cada una de ellas.”<sup>21</sup>

Los cuestionarios pueden incorporar preguntas abiertas y/o cerradas de acuerdo al tipo y amplitud de información que se pretenda obtener. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las

---

21 <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indm.htm>

respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Entre las ventajas de la utilización del Cuestionario se encuentran:

- Posibilita abarcar la totalidad de un ciclo de transacciones de una sola vez.
- Permite controlar el proceso de obtención de información.
- Facilita el examen del Control, dado que se encuentra en formatos diseñados para tal fin.
- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

Desventajas

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.

**Ejemplo:****Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Existe un requerimiento de personal donde conste la firma de responsabilidad del Gerente cada Área?	X		5	5	
2	¿Cuenta con la respectiva autorización la publicación del anuncio en la prensa del personal requerido?	X		6	6	
3 y Subsiguientes	-----			-----	-----	
<b>Total</b>				<b>70</b>	<b>100</b>	

- **Descriptivo o Narrativo**

“Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se resume (describa, narre) por escrito el control interno del componente auditado. Será importante al final de la narración resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes”.<sup>22</sup>

Entre las ventajas de su utilización se encuentra que se puede detallar la información tanto como se requiera, generalmente se recomienda para procedimientos pequeños y poco complicados. El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.

Se obliga a quien revisa la información a realizar un esfuerzo mental, que le acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

**Ejemplo:**

Como ejemplo se ha tomado el proceso de Selección de Personal

### **Hoja Narrativa del Proceso de Selección de Personal Área de Recursos Humanos**

Las diferentes Áreas de la Empresa hacen llegar al Jefe del Área de Recursos Humanos los requerimientos de personal a través de un documento escrito firmado por el Gerente de cada Área.

---

<sup>22</sup> Dr. Jorge Badillo, Auditoría Financiera, Septiembre 2006, Página 50/68.

Se elabora un informe con las características del personal para entregarlo al Gerente Administrativo que contienen el perfil de cada nuevo postulante, según las características del puesto vacante, el mismo que es aprobado por el por el Gerente General.

Para publicar por la prensa se dispone de la autorización respectiva y se verifica que la descripción del perfil sea acorde a la descripción realizada para cada puesto, según lo determina el informe final de requerimiento de personal.

Las carpetas que se reciben después de la publicación en la prensa son verificadas por una persona especializada para seleccionarlas.

Luego se procede a aplicar el test psicológico, la prueba de conocimientos para elegir a los precandidatos los mismos que serán entrevistados por el Gerente General.

Se elabora un informe con los resultados de la entrevista y el test psicológico y se archiva en carpetas individuales del personal aprobado.

- **Flujogramas**

“Un diagrama de flujo, es una representación simbólica de un sistema o una serie de procedimientos en donde cada procedimiento es mostrado en secuencia. Para un lector experimentado, un diagrama de flujo transmite una clara imagen del sistema, mostrando la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y la distribución de documentos y tipos y ubicación de los registros y archivos de contabilidad”<sup>23</sup>

Este método tiene la característica de esquematizar el procedimiento que se está revisando, mediante el empleo de símbolos y barras, las

---

<sup>23</sup> O. Ray Whittington y Kart Pany, Auditoría un Enfoque Integral, Mc Graw Hill 12a. edición. Página 185.



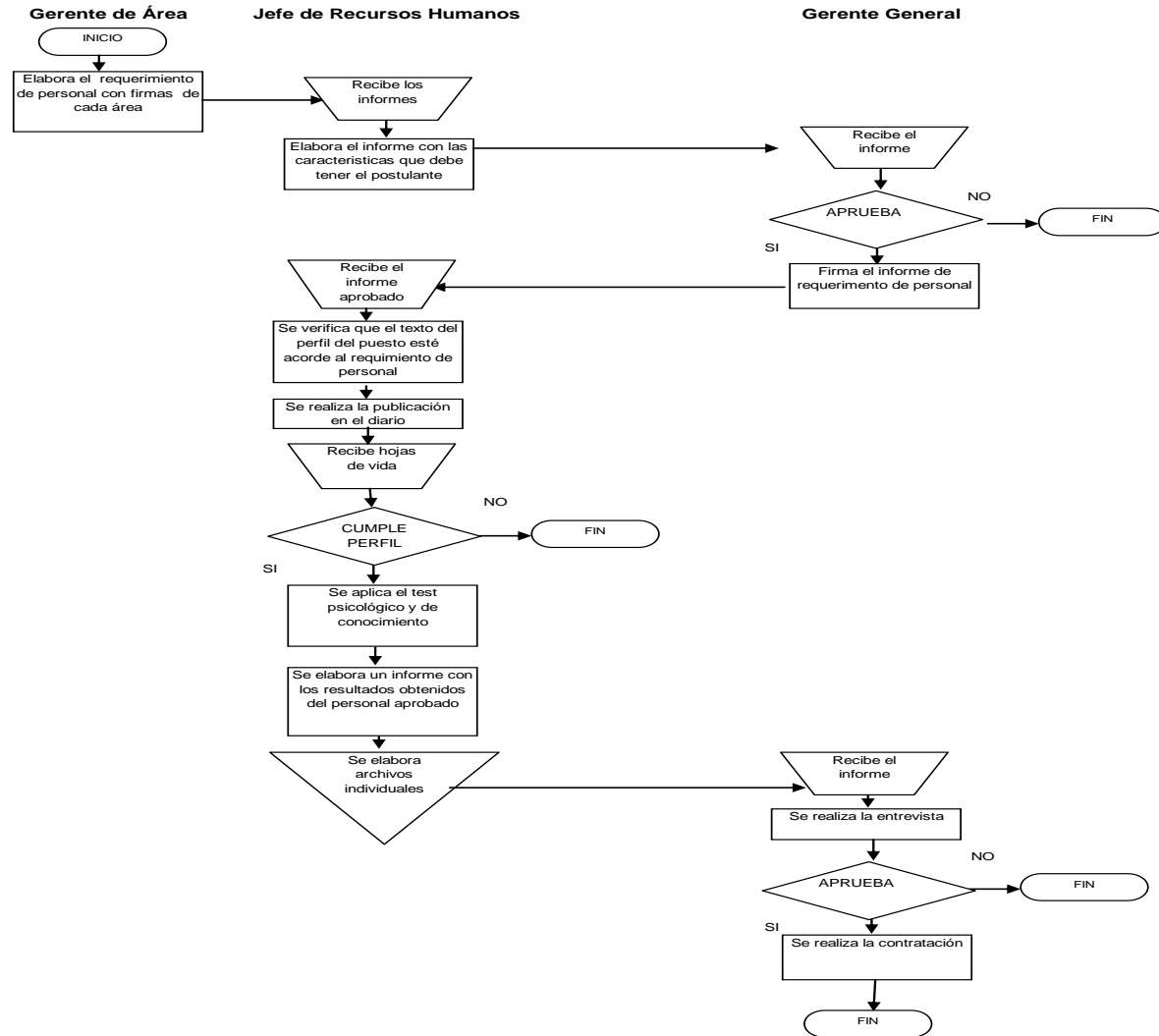
gráficas de Pert, las de Gant y los Diagramas de Flujo son algunas formas que se adoptan en la práctica, de las cuales los diagramas son los que más se utilizan.

Entre las ventajas que se derivan de la utilización del Flujograma tenemos las siguientes:

- Duplicidades en el desarrollo de un procedimiento.
- Operaciones que requieren reforzarse.
- Centralización de funciones.
- Distribución de cargas de trabajo.
- Posibilidades de reducir costos.
- Omisiones en el cumplimiento de la Normatividad Interna.
- El origen y uso de documentos en el proceso, así como el destino que se les da.

**Ejemplo:**

## Flujograma del proceso de Selección de Personal



- **COSO II**

Coso corresponde a las siglas en inglés del committee of sponsoring organization de la comisión Treadway, organismos que en conjunto emitieron el informe con recomendaciones referentes al control interno que lleva su nombre.

En los Estados Unidos, en 1985, se forma una comisión patrocinada por la American Accounting Association, American Institute of CPA, Financial Executive Institute, Institute of Internal Auditors y el Institute of Management Accountants. Esta comisión, llamada National Commission on Fraudulent Financial Reporting, también conocida como comisión Treadway, se creó con el objetivo de identificar las causas de la presentación de información financiera en forma fraudulenta o falsificada y emitir recomendaciones que llevaran a garantizar la máxima transparencia en lo que se refiere a la información financiera. Este informe, publicado en 1987, contenía una serie de recomendaciones en relación con el control interno de cualquier empresa u organización, como por ejemplo, la necesidad de emitir informes sobre la eficacia del control interno, entre otras. Además, recomendó a los organismos patrocinadores que trabajaran juntos con el fin de homogeneizar el concepto de control interno, concepto que abarca muchas definiciones dependiendo del tipo de organización y el nivel al interior de la misma, y desarrollar un marco conceptual como base común de referencia.

El objetivo principal del informe COSO es establecer una definición de control interno que sea común para todas las entidades y que basados en la interpretación de este concepto, ayude a la organización a evaluar de mejor manera sus sistemas de control y a tomar decisiones de cómo mejorar estos sistemas.

En base a estas recomendaciones, las organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway, debatieron durante más de cinco años y finalmente en 1992, se emite el informe COSO, el cual tuvo gran aceptación y difusión en gran

parte del mundo.

Los 5 componentes para el Coso I son: Entorno de control, Evaluación de los Riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión que interactúan entre si y están integrados al proceso de Dirección.

El sistema de control debe incorporarse de manera armónica con las actividades operativas de la organización. Esto ayuda a que se fomente la calidad de la delegación de poderes, se eviten pérdidas y haya una respuesta rápida ante los cambios.

Coso II busca implantar un sistema de gestión de riesgo corporativo que es una de las prioridades de las compañías, ya que les permite mejorar la rentabilidad o lograr la consecución de objetivos, a diferencia del Coso I, este maneja ocho componentes que son los siguientes:

1. Ambiente Interno.
- 2. Establecimiento de Objetivos.**
- 3. Identificación de Eventos.**
4. Evaluación de Riesgos.
- 5. Respuesta al Riesgo.**
6. Actividades de Control.
7. Información y Comunicación.
8. Supervisión (Monitoreo).

A continuación se presenta la evaluación del Control Interno Administrativo del Área de Recursos Humanos utilizando la técnica de cuestionario:

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>1</b>	¿Existe un requerimiento de personal donde conste la firma de responsabilidad del Gerente cada Área?	X		4	4	
<b>2</b>	¿Cuenta con la respectiva autorización la publicación del anuncio en la prensa del personal requerido?	X		5	5	
<b>3</b>	¿Se revisa que las publicaciones contengan el perfil del puesto requerido?	X		4	4	
<b>4</b>	¿Las carpetas que se reciben después de la publicación en la prensa son seleccionadas por una persona especializada?	X		4	4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>5</b>	¿Las pruebas psicológicas y de conocimiento cuentan con cierta formalidad técnica?	X		4	4	
<b>6</b>	¿El personal preseleccionado es entrevistado por el Gerente General?	X		5	5	
<b>7</b>	¿Se cuenta con un manual o una guía escrita que describa las características del personal para cada puesto de trabajo?		X	0	5	La Empresa no cuenta con manuales donde se detalle el perfil de cada puesto de trabajo

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		NO	SI			
<b>8</b>	¿Se mantiene un archivo de las entrevistas realizadas y de las pruebas de conocimientos y test psicológico aplicados?		X	0	4	No se mantiene constancia de las pruebas de conocimientos, test psicológico y entrevistas realizadas a los postulantes no aprobados.
<b>9</b>	¿Se realizan llamadas telefónicas para comprobar la autenticidad de los datos plasmados en las hojas de vidas de los postulantes?	X		5	5	
<b>10</b>	¿Cuentan las hojas de vida con evidencias de la gestión de verificación de datos del personal?		X	0	5	No existe evidencia de verificaciones.

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>11</b>	¿Se dispone de un archivo individual con los soportes de las hojas de vida de cada empleado?	X		4	4	
<b>12</b>	¿Contiene el registro de personal, fotografías y las firmas de los empleados?		X	0	4	Se verificó que en el registro personal constan únicamente documentos de cursos y experiencia laboral.
<b>13</b>	¿Se emite el contrato de trabajo por triplicado constando las firmas del representante legal y del trabajador?	X		5	5	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>14</b>	¿Se incorpora a todo el personal al Régimen de Seguridad Social?	X		5	5	
<b>15</b>	En caso de empleados o funcionarios que gocen de condiciones especiales de remuneración (regalías, participación de utilidades, etc.) ¿constan tales condiciones en contratos escritos o han sido aprobadas por la Junta General de Accionistas?	X		4	4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>16</b>	¿El personal de la Empresa está en capacidad de inducir al personal?	X		5	5	
<b>17</b>	¿Se cuenta con un manual que indique cuales son las, normas, políticas y procedimientos que debe realizar el trabajador en el desempeño de sus funciones?		X	0	5	La Empresa no cuenta con manuales en los que consten sus políticas, normas y procedimientos a seguir.
<b>18</b>	¿Se mantiene un programa estandarizado de inducción al personal por áreas?	X		4	4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>19</b>	¿Existe una clara asignación y distribución de funciones y de niveles jerárquicos?	X		5	5	
<b>20</b>	¿Existe un plan de capacitación para el personal?	X		5	5	
<b>21</b>	¿Existe un control de asistencia y de aprobación de cursos de capacitación realizados?		X	0	4	No se verifica si todo el personal asiste a los cursos de capacitación.
<b>22</b>	¿Se verifica el mejoramiento del desempeño del personal después de los cursos de capacitación?		X	0	5	La Empresa no realiza un seguimiento del mejoramiento del desempeño del personal luego de dictados los cursos.
<b>TOTAL</b>				<b>68</b>	<b>100</b>	

La clasificación de puntaje obtenido corresponde a la siguiente tabla:

0 a 60	61 a 80	81 a 90	91 a 100
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	68%		

El resultado muestra un nivel bueno de control, notoriamente debido a que la Empresa cuenta con niveles jerárquicos y de autorización definidos; no se realizan operaciones sin que la gerencia lo conozca. Cuenta con políticas definidas para los procesos más importantes y para los requerimientos que pueden generar mayor riesgo, a pesar de ello estas políticas son manejadas de manera empírica, ya que la Empresa no cuenta con manuales que describan sus procesos y el como se deben desarrollar. Sin embargo, este puntaje es razonable, ya que la Empresa se encuentra en etapa de desarrollo, lo que no quiere decir que el control interno administrativo en el Área garantiza que no existan desviaciones, aunque los procesos funcionan razonablemente.

## 4.2 Medición de los Riesgos de Control.

La falencia de adecuados controles internos trae consigo niveles de riesgo que afectan la gestión de la organización.

Los riesgos de auditoría que se manejan son los siguientes:

**Riesgo Inherente:** La posibilidad de un error material en una afirmación antes de evaluar el control interno del cliente. Los factores que afectan el riesgo inherente se relacionan bien sea con la naturaleza del cliente y su industria, o con la naturaleza de la cuenta en particular de los estados financieros.

**Riesgo de Control:** El Riesgo que el Control interno del cliente no haya evitado o detectado un error material en forma oportuna. Este riesgo se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente.

Para la evaluación del control interno administrativo realizada a los procesos que se desarrollan en el Área de Recursos Humanos se determina que el Riesgo de Control es el siguiente:

**RIESGO DE CONTROL:**  $100\% - 68\% = 32\%$ .

El Riesgo de Control nace de la probabilidad de que exista una desviación de una certeza absoluta con el 100% y el puntaje obtenido por el Área, es decir 100% menos 68% es igual al 32%, el mismo que representa el Riesgo de Control, es decir la probabilidad de que los controles internos administrativos no impidan una desviación de los procesos de la Empresa.

Este porcentaje nos indica que se deben mejorar los controles existentes y crear otros que refuercen a los procesos, con el fin de precautelar el uso eficiente,

efectivo y económico de los recursos existentes en la Empresa.

Riesgo de Detección: El riesgo de que los auditores no logren detectar el error con sus propios procedimientos, es decir la posibilidad de que los procedimientos de los auditores los conduzcan a concluir que no existe un error materiales una en una cuenta o afirmación cuando de hecho ese error si existe.

Riesgo de Auditoría: Es el riesgo que el Auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas.

$$RA\% = RI\% \times RC\% \times RD\%$$

El riesgo de auditoría se compone de la sumatoria del Riesgo Inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección, es por ello que el Auditor debe determinar todos los procedimientos que le aseguren que va a reunir toda la evidencia necesaria para basar su juicio sobre datos razonables.

#### **4.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.**

##### **Pregunta No. 7**

***¿Se cuenta con un manual o una guía escrita que describa las características del personal para cada puesto de trabajo?***

Se pudo observar que la Empresa no cuenta con manuales ni guías escritas en las cuales se determine el perfil de cada puesto, es decir que defina las características que cada persona o aspirante debe tener para poder aplicar a los puestos.

##### **Pregunta No. 8**

***¿Se mantiene un archivo de las entrevistas realizadas y del test psicológico aplicado?***

Se pudo comprobar que no se mantiene constancia de las entrevistas realizadas a los postulantes no aprobados, es decir que no se genera una base de datos del personal que se puede necesitar en caso de una nueva vacante, únicamente se mantiene archivos del personal que forma parte de la empresa.

##### **Pregunta No. 10**

***¿Cuentan las hojas de vida con evidencias de la gestión de verificación de datos del personal?***

La evidencia de verificaciones realizadas por el personal de recursos humanos es insuficiente, ya que las hojas de vida no tienen ninguna señal

de que se verificó totalmente los datos o que se realizó alguna gestión adicional a las llamadas telefónicas.

#### **Pregunta No. 12**

***¿Contiene el registro de personal, fotografías y las firmas de los empleados?***

Se verificó que en el registro personal, que es una tarjeta donde constan los datos personales de cada empleado, existe un campo habilitado para su foto y firma que posteriormente se digitalizan; en su mayoría ninguno de los miembros de la organización cuentan con este documento completo.

#### **Pregunta No. 17**

***¿Se cuenta con un manual que indique cuales son las, normas, políticas y procedimientos que debe realizar el trabajador en el desempeño de sus funciones?***

Los procesos que se desarrollan dentro de la Empresa no se han formalizado en manuales o códigos que muestren de manera gráfica y clara todos los procesos y que puedan ser manejados por todos los miembros de la misma, es decir que esto se maneja de manera empírica.



**Pregunta No. 21**

***¿Existe un control de asistencia y de aprobación de cursos de capacitación realizados?***

No se verifica si todo el personal asiste a los cursos de capacitación, ni tampoco se les otorga un certificado de cumplimiento del mismo.

**Pregunta No. 22**

***¿Se verifica el mejoramiento del desempeño del personal después de los cursos de capacitación?***

La Empresa brinda cursos de capacitación al personal de la empresa, pero no mide a través de indicadores si la gestión de los mismos ha mejorado y si ésto ha ayudado a que se cumplan los objetivos organizacionales.

#### 4.4 Implementación del Control Interno Administrativo.

Una vez que se ha evaluado el Control Interno Administrativo del Área de Recursos Humanos, se deben identificar los Controles Internos Administrativos que se deben considerar en cada proceso.

##### Proceso No. 1

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Selección de Personal</b>	Para seleccionar el personal se recibe el requerimiento de contratación; se convoca a través de anuncios en los diarios, al personal con las características que cada puesto demande, para el desempeño eficiente de sus funciones; posterior a ello se debe aplicar las pruebas de conocimientos, test psicológico y realizar la entrevista al personal para su selección.

##### Controles Internos Administrativos propuestos:

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Verificación de autorización del requerimiento de contratación</b>	Verificar que exista la autorización del requerimiento de personal por el Gerente de cada Área con la respectiva justificación para el mismo.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	<b>Revisión que la convocatoria esté acorde al perfil del puesto</b>	Revisar que la convocatoria cuente con todos los lineamientos establecidos como perfil requerido del postulante, para poder analizar posteriormente cuales son los candidatos más idóneos para el puesto.
3	<b>Constatación de que la selección del diario sea la más conveniente</b>	Constatar que se haya elegido el diario contemplando la calidad de la publicación, su costo, cumplimiento de plazos, con el fin de garantizar la adecuada utilización de los recursos de la Empresa.
4	<b>Verificación que las publicaciones en los diarios cuenten con la autorización respectiva</b>	Verificar que se haya cumplido con la autorización respectiva para emitir publicaciones de requerimiento de personal en los diarios, dentro de ello se puede elaborar un memorando donde conste la firma del Representante Legal de la Empresa.
5	<b>Verificación adecuada de la selección de carpetas</b>	Verificar que las carpetas que se reciben después de la publicación en la prensa, sean elegidas por personal especializado, con el fin de determinar claramente cuales son los candidatos idóneos.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
6	<b>Verificación de la idoneidad de las pruebas de conocimientos y del test psicológico</b>	Verificar si las pruebas de conocimientos y el test psicológico estén elaborados cumpliendo lineamientos técnicos que demuestren que el personal es apto para el puesto, tanto emocional como técnicamente.
7	<b>Constatación de la realización de la entrevista</b>	Constatar que las entrevistas sean realizadas por el Gerente General, con el fin de determinar adecuadamente que los candidatos elegidos cumplen con todos los requisitos determinados en el perfil para su posterior contratación.

**Proceso No. 2**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	<b>Contratación de Personal</b>	Después de haber cumplido con la entrevista y obteniendo los resultados de las pruebas de conocimientos y del test psicológico, el personal que cumpla con los requisitos de capacitación académica, experiencia laboral, madurez emocional, capacidad para el liderazgo, es decir con atributos que le permitan una adaptación satisfactoria al puesto y al Área, se procede a la contratación.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Verificación del cumplimiento de los requerimientos del perfil del puesto, pruebas de conocimientos, test psicológico y la entrevista</b>	Verificar que el personal contratado cumpla con todos los requisitos establecidos en el requerimiento de personal y que su perfil esté acorde al mismo, adicionalmente se debe identificar que haya cumplido con todos los requisitos establecidos para la contratación como las pruebas de conocimientos, test psicológico y la entrevista.
2	<b>Verificación de la documentación del personal contratado</b>	Verificar que la documentación del personal contratado, contenga los resultados de las pruebas de conocimientos, test psicológico y la entrevista realizada y que además tenga la firma de autorización respectiva.

**Proceso No. 3**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>3</b>	<b>Elaboración del Contrato</b>	Para la elaboración del contrato de trabajo la persona elegida para el puesto presenta toda la documentación que respalde su hoja de vida; luego de esto se firma el contrato por triplicado donde, constan los derechos y obligaciones que ambas partes contraen; además para formalizarlo deben constar las firmas del Representante Legal y el trabajador, para su posterior legalización en el Ministerio de Trabajo, en la Dirección del Trabajo.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Verificación de la elaboración y registro del contrato de trabajo</b>	Verificar el contrato de trabajo se haya realizado por triplicado y que consten las firmas del trabajador y del empleador y que posteriormente se lo haya registrado en el Ministerio de Trabajo en la Dirección de Trabajo.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	<b>Verificar que se haya reportado al IESS la afiliación del empleado</b>	Verificar que todo el personal que labora ya en la Empresa y el nuevo personal que se integra, cuenten con su afiliación en el IESS, previo la elaboración y presentación de su aviso de entrada a la Empresa.
3	<b>Verificar que se haya incluido al personal en la nómina</b>	Verificar que todo el personal contratado esté incluido en la nómina de los empleados.

**Proceso No. 4**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
4	<b>Inducción Formal</b>	El Gerente Administrativo y el Jefe de Recursos Humanos dan a conocer al nuevo integrante las políticas, normas y procedimientos que se siguen dentro de la realización de su trabajo, además le indican cuales son las funciones que va a desempeñar y los objetivos que debe cumplir.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Verificación de la existencia de manuales de inducción para cada área de trabajo</b>	Verificar que exista un manual de inducción para cada área de trabajo con todos los puntos claves para que el nuevo trabajador conozca a la Empresa y las funciones generales a desempeñar.
<b>2</b>	<b>Verificación del cumplimiento de inducciones al personal nuevo por parte de personal capacitado</b>	Verificar que las inducciones se cumplan a través de la elaboración de un documento de recepción de datos firmado por parte del nuevo trabajador y que el personal destinado para esta actividad sea claro en su exposición al respecto.

**Proceso No. 5**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>5</b>	<b>Capacitación</b>	El Área de Recursos Humanos planifica una capacitación por áreas al personal de la Empresa; para ello estima las necesidades de actualización según las demandas del mercado.



**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Verificación del cumplimiento del plan de capacitación anual</b>	Verificar que se cumpla con el plan de capacitación anual aprobado por la Junta General de Accionistas.
<b>2</b>	<b>Verificación de asistencia del personal a los cursos brindados por la Empresa</b>	Verificar el nivel de asistencia y de aprobación de los cursos brindados con el fin de poder evaluar a los trabajadores.
<b>3</b>	<b>Constatación de mejoramiento del desempeño al personal capacitado</b>	Constatar que se haya evaluado el mejoramiento del desempeño de los trabajadores luego de aprobados los cursos de capacitación.

#### 4.5 Evaluación Continua.

### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Recursos Humanos

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>1</b>	¿Se elabora un requerimiento de personal con la firma de respaldo del Gerente de cada Área?				6	
<b>2</b>	¿Cuenta la publicación del requerimiento de personal con la autorización respectiva?				6	
<b>3</b>	¿Se comprueba que la convocatoria que se publicará en la prensa esté acorde al perfil requerido del puesto?				6	
<b>4</b>	¿Existe personal capacitado y especializado para la selección de carpetas conforme al perfil requerido?				5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>5</b>	¿Se realiza una evaluación de la idoneidad de las pruebas de conocimientos y test psicológico de acuerdo a los requerimientos de la Empresa?				6	
<b>6</b>	¿Se realiza un análisis de la documentación proporcionada por los postulantes?				6	
<b>7</b>	¿La entrevista final es realizada por el Gerente General previo la contratación del personal?				6	
<b>8</b>	¿Cuenta la Empresa con manuales de descripción de perfil de puestos?				6	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>9</b>	¿Antes de la firma del contrato, se verifica que el personal haya cumplido con los requisitos de las pruebas de conocimientos, test psicológico y de la entrevista?				6	
<b>10</b>	¿Se elabora el contrato de trabajo por triplicado y se lo formaliza con las firmas del empleador y trabajador para su posterior legalización en la Dirección de Trabajo?				6	
<b>11</b>	¿Se incluye a todo el personal en las planillas del IESS?				6	
<b>12</b>	¿Se incluye a todo el personal en la nómina?				6	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>13</b>	¿Cuenta el personal con un código de identificación para la base de datos del personal?				6	
<b>14</b>	¿Existen manuales específicos para cada área de trabajo?				6	
<b>15</b>	¿Se evalúa la calidad de la inducción brindada al nuevo integrante de la Empresa?				6	
<b>16</b>	¿Se da fiel cumplimiento al plan de capacitación anual de la Empresa?				6	
<b>17</b>	¿Se elaboran informes sobre la asistencia del personal a los cursos brindados por la Empresa?				5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>18</b>	¿Se realizan evaluación sobre el mejoramiento de desempeño al personal después de los cursos capacitación?				<b>6</b>	
<b>TOTAL</b>					<b>100</b>	

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE VENTAS.

#### 5.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

#### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Ventas

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Se verifica que el vendedor de a conocer todos los productos y servicios con los que cuenta la Empresa?		X	0	5	La empresa no evalúa el trabajo realizado por el vendedor por ende no se conoce si la gestión es adecuada.
2	¿Cuenta el personal de ventas con la capacitación adecuada para atender al cliente satisfactoriamente?	X		5	5	
3	¿Se comprueba la existencia de pérdida de clientes en el proceso de atención al cliente?		X	0	6	No existe un control del nivel de pérdida de clientes.

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>4</b>	¿Las cotizaciones emitidas cuentan con una firma de responsabilidad y son prenumeradas?	X		5	5	
<b>5</b>	¿Se comprueba la existencia de pérdida de clientes luego de emitida la cotización?		X	0	6	La Empresa no comprueba las razones de pérdidas de clientes.
<b>6</b>	¿Se lleva un registro de las ventas no concretadas?		X	0	5	No existe un registro de las ventas no concretadas luego de emitida la cotización.
<b>7</b>	¿Existe en la emisión de la cotización la aprobación del crédito?	X		5	5	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>8</b>	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	X		5	5	
<b>9</b>	¿Cuenta la base de datos con restricciones para el ingreso y manipulación de su información?	X		5	5	
<b>10</b>	¿Sólo el personal de ventas tiene acceso a la base de datos?	X		5	5	
<b>11</b>	¿Se coteja la solicitud del pedido del cliente con el stock de mercaderías existentes?	X		5	5	
<b>12</b>	¿Se verifica directamente con el cliente el pedido?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>13</b>	¿Se exige una autorización de un nivel alto para la concesión de descuentos?	X		6	6	
<b>14</b>	¿Se coteja la solicitud de pedido del cliente con la solicitud de emisión de factura?	X		5	5	
<b>15</b>	¿Cuenta la solicitud de emisión de factura con una firma de responsabilidad?	X		5	5	
<b>16</b>	¿Se realizan llamadas telefónicas a los clientes como post-venta para verificar su nivel de satisfacción?	X		6	6	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>17</b>	¿Se verifican los resultados de las llamadas telefónicas postventa para conocer si se han prestado los servicios necesarios?		X	0	6	Se realizan llamadas telefónicas, pero éstas no tienen un seguimiento una vez que se conocen sus resultados.
<b>18</b>	¿La gestión del personal de ventas es evaluada?		X	0	5	Hasta el momento no se ha aplicado evaluación alguna al personal de ventas.
<b>19</b>	¿Existe un control del nivel de pérdidas de clientes, una vez que se haya vendido el producto o el servicio y se conoce sus causas?		X	0	5	La Empresa no maneja un estándar causas de pérdidas de clientes.
<b>TOTAL</b>				<b>62</b>	<b>100</b>	

La clasificación de puntaje obtenido corresponde a la siguiente tabla:

0 a 60	61 a 80	81 a 90	91 a 100
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	62%		

El resultado muestra un nivel bueno de control, debido a que la Empresa cuenta con niveles jerárquicos y por ende de autorización definidos; la emisión de documentos consta siempre de una firma de responsabilidad y para el otorgamiento de niveles de precios y descuentos fuera de los establecidos, se verifica que exista la autorización respectiva, es decir no se realizan operaciones sin que la Gerencia lo conozca. Se cuenta con políticas de ventas definidas en cuanto a nivel de precios y descuentos, las mismas que son manejadas por el personal de ventas; se encontró deficiencias en el proceso de postventa, ya que se realizan llamadas, pero no existe un seguimiento, una retroalimentación que genere resultados sobre la gestión realizada por el personal de ventas de la Empresa, adicionalmente se observa que no existe un análisis de las causas de pérdida de clientes. Este puntaje no quiere decir que el control interno en el Área garantiza que no existan desviaciones, aunque los procesos funcionan razonablemente.

## **5.2 Medición de los Riesgos de Control.**

Para la evaluación del control realizada a los procesos que se desarrollan en el Área de Ventas se determina que el Riesgo de Control es el siguiente:

RIESGO DE CONTROL:  $100\% - 62\% = 38\%$

El Riesgo de Control nace de la probabilidad de que exista una desviación de una certeza absoluta con el 100% y el puntaje obtenido por el Área, es decir 100% menos 62% es igual al 38%, el mismo que representa el Riesgo de Control, es decir la probabilidad de que los controles internos administrativos no impidan una desviación de los procesos de la Empresa.

Este porcentaje nos indica que se deben mejorar los controles existentes y crear otros que refuercen a los procesos, con el fin de precautelar el uso eficiente, efectivo y económico de los recursos existentes en la Empresa, en especial en el proceso de servicio postventa, ya que a través de éste se conoce si la Empresa está realizando una gestión adecuada, enfocada en la consecución de más clientes y la satisfacción máxima de los mismos y en el seguimiento que se da a las causas de pérdida de clientes.

### **5.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.**

#### **Pregunta No. 1**

***¿Se verifica que el vendedor de a conocer todos los productos y servicios con los que cuenta la Empresa?***

La Empresa no evalúa el trabajo realizado por el vendedor, por ende no se conoce si la gestión es adecuada, es decir no se conoce si en efecto el vendedor le da a conocer al cliente las diferentes opciones de productos y servicios a los cuales puede acceder, así como también es incierto si el asesoramiento se da adecuadamente en función de las características de su mascota.

#### **Pregunta No. 3**

***¿Se comprueba la existencia de pérdida de clientes en el proceso de atención al cliente?***

No existe un control del nivel de pérdida de clientes por el hecho de no brindar una asesoría adecuada y el manejo de una buena relación con el cliente al momento de darle a conocer los productos o servicios disponibles en la Empresa.

#### **Pregunta No. 5**

***¿Se comprueba la existencia de pérdida de clientes luego de emitida la cotización?***

La Empresa no comprueba las razones de pérdidas de clientes una vez emitida la cotización, es por ello que no se puede determinar si existe falencias en la manera como el vendedor atiende al cliente o son los

precios, las características de los productos y el nivel de personalización del servicio los que son poco atractivos para los clientes.

#### **Pregunta No. 6**

##### ***¿Se lleva un registro de las ventas no concretadas?***

No existe un registro de las ventas no concretadas, luego de emitida la cotización, es decir que no se conoce si al emitir la cotización la Empresa logró captar la atención del cliente en relación a otras opciones que éste puede tener.

#### **Pregunta No. 17**

##### ***¿Se verifican los resultados de las llamadas telefónicas postventa para conocer si se han prestado los servicios necesarios?***

Se realizan llamadas telefónicas, pero éstas no tienen un seguimiento una vez que se conocen sus resultados, es decir no se genera una retroalimentación que permita tomar decisiones enfocadas en el mejoramiento de la gestión del Área de Ventas y que a su vez éste se convierta en una mayor generación de clientes.

#### **Pregunta No. 18**

##### ***¿La gestión del personal de ventas es evaluada?***

Hasta el momento no se ha aplicado evaluación alguna al personal de ventas, por ende no se puede determinar claramente las falencias del mismo, a pesar de que el Área de Ventas recibe 2 cursos de capacitación de servicio al cliente hasta el momento.

**Pregunta No. 19**

***¿Existe un control del nivel de pérdidas de clientes una vez que se haya vendido el producto o el servicio y se conoce sus causas?***

La Empresa no maneja un estándar de las causas de pérdidas de clientes, es decir no existe una unificación de criterios que determinen el porque existe una pérdida de clientes y de no generación de ventas.



#### 5.4 Implementación del Control Interno Administrativo.

Una vez que se ha evaluado el Control Interno Administrativo del Área de Ventas, se deben identificar los Controles Internos Administrativos que se deben considerar en cada proceso.

##### Proceso No. 1

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Atención al Cliente</b>	En el momento en que el cliente llega a la Empresa, el vendedor da a conocer los productos y servicios con los cuales se cuenta.

##### Controles Internos Administrativos propuestos:

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Constatación de la adecuada gestión del personal de ventas</b>	Constatar que el personal de ventas atienda al cliente de manera adecuada y de a conocer todos los productos y servicios a los cuales puede acceder, tratando de captar toda la atención del cliente

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	<b>Verificación que se haya brindado capacitación al personal de ventas</b>	Verificar que la capacitación brindada al personal de ventas esté acorde a los requerimientos del Área, ya que ésta debe estar enfocada en la consecución de un mayor número de clientes.
3	<b>Verificación de causales de pérdida de clientes en el proceso de atención al cliente</b>	Verificar si existe un nivel de pérdida de clientes al iniciar el proceso y determinar cuales son las causas de ello, con el fin de darles seguimiento y mejorar la gestión.

### Proceso No. 2

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	<b>Elaboración de Cotizaciones</b>	El vendedor da conocer los precios y los descuentos a los que puede acceder el cliente con la emisión de las cotizaciones prenumeradas con fecha de validez de la oferta.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Constatación de que las cotizaciones contengan firmas de responsabilidad, que se hayan llenado adecuadamente y que sean prenumeradas</b>	Constar que las cotizaciones contengan firmas de responsabilidad y se hayan llenado adecuadamente con el fin de dar a conocer al cliente el precio y las características del producto y servicio que solicitó de manera adecuada y que además éstas estén prenumeradas con el fin de posteriormente poder analizar la existencia de todas las cotizaciones emitidas.
<b>2</b>	<b>Verificación de la existencia de pérdida de clientes, luego de emitida la cotización</b>	Verificar luego de emitida la cotización si existe un alto índice de probabilidad de que las ventas no se concreten posteriormente.
<b>3</b>	<b>Verificación de que precios y descuentos estén acorde a los lineamientos establecidos</b>	Verificar que la cotización sea emitida con los precios y descuentos acordes a los lineamientos establecidos en las políticas de ventas.

**Proceso No. 3**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
3	<b>Elaboración de la Base de Datos</b>	A cada nuevo cliente se le solicita sus datos personales como sus nombres, dirección, números telefónicos, además de la raza, nombre, edad de su (s) mascota (s) para ingresar al sistema informático.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Verificación de que los datos del cliente estén actualizados</b>	Verificar que los datos entregados por el cliente sean actualizados continuamente y que sean verdaderos.
2	<b>Verificación de que la información contenida en la base de datos no se divulgue a la competencia</b>	Verificar que la información que exista en la base de datos de clientes sea mantenida por personal autorizado, con el fin de que no se divulgue a la competencia.

**Proceso No. 4**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
4	<b>Verificación del Stock</b>	El vendedor recibe la solicitud de pedido del cliente, verifica la disponibilidad del producto en el sistema y establecen la fecha y el lugar de entrega de los productos o servicios.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Verificación que la solicitud del pedido del cliente cuente con la mercadería disponible en stock</b>	Verificar que la cantidad y características de la mercadería que solicita el cliente exista en la Empresa, con el fin de dar a conocer al cliente que se cuenta con stock.
2	<b>Verificación de que la mercadería vendida esté disponible para su entrega</b>	Verificar que la mercadería vendida esté disponible para la entrega al cliente conforme a lo solicitado en cantidad y características del producto para no incumplir sus requerimientos.

**Proceso No. 5**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	<b>Solicitud de Facturación</b>	Una vez concretada la venta y todos los aspectos de precios, descuentos, forma de pago y lugares de entrega se emite la solicitud de facturación prenumerada.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Verificación de que la solicitud de facturación sea prenumerada</b>	Verificar que la solicitud de facturación sea un documento prenumerado y que su emisión siga un orden secuencial, con el fin de evitar duplicidad del mismo.
2	<b>Constatación de que la solicitud de facturación concuerde con la solicitud de pedido del cliente</b>	Constatar que la solicitud de facturación concuerde con la solicitud de pedido del cliente, con el fin de evitar errores y demoras en el proceso.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>3</b>	<b>Verificación de que la solicitud de emisión de facturación cuente con la firmas de responsabilidad</b>	Verificar que la solicitud de emisión de facturación cuente con la firmas de responsabilidad, con el fin de identificar si el vendedor cumplió con todos los requisitos establecidos para la venta.

**Proceso No. 6**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>6</b>	<b>Servicio Post-Venta</b>	Posteriormente de efectuada la venta, se procede a realizar llamadas a los clientes, para verificar si el producto o servicio entregado ha satisfecho sus necesidades.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Verificación de las llamadas realizadas al cliente como servicio postventa</b>	Verificar que exista llamadas postventa al cliente, con el fin de verificar que se ha satisfecho adecuadamente su necesidad.
<b>2</b>	<b>Constatación de que se genere gestiones con los resultados obtenidos de las llamadas postventa</b>	Constatar que se generen gestiones con los resultados obtenidos de las llamadas postventa como por ejemplo seguimiento a aquellas respuestas negativas de no satisfacción de su necesidad.
<b>3</b>	<b>Verificación de la adecuada gestión del personal de ventas</b>	Verificar que se aplique evaluaciones sobre la gestión del personal de ventas en función del nivel de ventas concretadas.



## 5.5 Evaluación Continua.

### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Ventas

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Se verifica que el vendedor de a conocer adecuadamente todo los productos y servicios al que el cliente puede acceder?				4	
2	¿Existen capacitaciones al personal de ventas en función de los requerimientos del área?				5	
3	¿Se analiza la razón de pérdida de clientes al iniciar el proceso y se conocen sus causas?				7	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>4</b>	¿Cuentas las cotizaciones con información real de la capacidad de cumplimiento de la Empresa y respaldada con la firma de responsabilidad de quien la generó?				5	
<b>5</b>	¿Se analiza la razón de pérdida de clientes luego de emitida la cotización y se conocen sus causas?				7	
<b>6</b>	¿Los precios y descuentos establecidos en la cotización, están acordes a los lineamientos establecidos en las políticas de ventas?				7	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>7</b>	¿Existen ventas que están negociadas directamente por la Gerencia General?				5	
<b>8</b>	¿Cuenta la base de datos del cliente con información actualizada?				6	
<b>9</b>	¿Existe seguridades de acceso a la manipulación de la base de datos de clientes?				5	
<b>10</b>	¿Se verifica que la solicitud del pedido del cliente dispone de la mercadería en stock?				7	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>11</b>	¿Se comprueba que la mercadería vendida esté disponible para su entrega?				6	
<b>12</b>	¿Las solicitudes de facturación están prenumeradas?				4	
<b>13</b>	¿Concuera la solicitud de facturación con la solicitud de pedido del cliente?				7	
<b>14</b>	¿Cuenta la solicitud de emisión de facturación con la firma de responsabilidad de la persona que generó la venta?				6	
<b>15</b>	¿Se realizan llamadas al cliente como servicio posventa?				7	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>16</b>	¿Se realiza gestiones sobre los resultados obtenidos de las llamadas postventa?				6	
<b>17</b>	¿Existen evaluaciones continuas de la gestión del personal de ventas?				6	
<b>TOTAL</b>					<b>100</b>	

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE COMPRAS.

#### 6.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

#### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Compras

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>1</b>	¿Todas las compras se realizan en base a solicitudes de compras emitidas por otras Áreas?	X		5	5	
<b>2</b>	¿Cuenta la solicitud de compra con la firma de responsabilidad del encargado de cada Área?	X		5	5	
<b>3</b>	¿Las solicitudes de compra son prenumeradas?		X	0	3	Las solicitudes de compra están ordenadas de acuerdo a su fecha de emisión.

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>4</b>	¿Para realizar las compras se solicitan cotizaciones por lo menos de tres proveedores?	X		5	5	
<b>5</b>	¿Se verifica que las cotizaciones solicitadas sean de aquellos proveedores que posean los productos requeridos?	X		3	3	
<b>6</b>	¿Se verifica que las cotizaciones contengan datos del proveedor como: dirección, teléfono, RUC, firma de la persona que cotiza y un sello de la empresa?		X	0	4	Existen cotizaciones en las que no existe datos de la Empresa, sino únicamente el nombre del proveedor.

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>7</b>	¿Se mantiene una base de posibles proveedores, identificando el producto o servicio que ofrece cada uno?		X	0	3	Las cotizaciones de los proveedores no elegidos se desechan.
<b>8</b>	¿Se escoge al proveedor en función de la calidad y precios que ofrece?	X		5	5	
<b>9</b>	¿Existe una lista de proveedores autorizados?		X	0	4	No existe una lista vigente de los proveedores.
<b>10</b>	¿Se emiten por escrito las órdenes de compra a los proveedores, indicando cantidades, precios y fechas de entrega?	X		4	4	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>11</b>	¿Las órdenes de compra son prenumeradas y cuentan con la firma de autorización respectiva?	X		4	4	
<b>12</b>	¿Se coteja la solicitud de pedido con la orden de compra emitida por cada Área?	X		5	5	
<b>13</b>	¿Se realiza un análisis del cumplimiento de la entrega de los productos del proveedor?		X	0	3	Existen retrasos en la entrega de los productos requeridos.

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>14</b>	¿Existen horarios para la recepción de los productos requeridos?		X	0	3	La Empresa no cuenta con horarios establecidos para la recepción de los productos adquiridos.
<b>15</b>	¿Se verifica que los productos que se reciben correspondan a lo solicitado, comparando la factura con la solicitud de pedido?	X		5	5	
<b>16</b>	¿Se revisa que los productos recibidos se encuentren en buen estado y con la calidad requerida?	X		4	4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>17</b>	¿Existe alguna persona responsable para la recepción de los productos adquiridos?		X	0	3	No existe una persona determinada que realice la recepción de los productos adquiridos de manera constante.
<b>18</b>	¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el trámite para la compra de productos?		X	0	4	La Empresa no cuenta con manuales que describan la manera de cómo desarrollar lo procesos.
<b>19</b>	¿Se verifica que los medicamentos y alimentos para animales sean analizados por una persona especializada?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>20</b>	¿Los informes de los productos adquiridos se llevan con un consecutivo numérico?		X		3	Los informes de productos adquiridos no son prenumerados.
<b>21</b>	¿El Área de Compras envía oportunamente la información y los productos que se recibirá en el Área de Inventarios?	X		4	4	
<b>22</b>	¿El informe de los productos adquiridos cuenta con la respectiva firma de responsabilidad?	X		4	4	
<b>23</b>	¿Se mantiene en el Área de Compras un registro permanente y cronológico de las compras realizadas?	X		3	3	

## Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Compras

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>24</b>	¿Se envía inmediatamente de recibidos los productos la documentación de respaldo para su registro en el Área de Cuentas por Pagar?	X		4	4	
<b>25</b>	¿Cuenta la documentación enviada al Área de Cuentas por Pagar con las firmas de responsabilidad respectivas?	X		5	5	
<b>Total</b>				<b>70</b>	<b>100</b>	

La clasificación del puntaje obtenido corresponde a la siguiente tabla:

0 a 60	61 a 80	81 a 90	91 a 100
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	70%		

El resultado muestra un nivel bueno de control, debido a que la Empresa cuenta con niveles jerárquicos y por ende de autorización definidos; la emisión de solicitudes de compra, solicitudes de pedido al proveedor y el informe de productos adquiridos constan con la firma de responsabilidad y la autorización respectiva para su emisión, sin embargo no todos los documentos son prenumerados lo cual hace complicado su control, existiendo casos de duplicidad de pedidos y desorganización en el manejo de la documentación. Se cuenta con políticas de compras definidas, las mismas que son manejadas por el personal de manera empírica, ya que la Empresa no cuenta con manuales de descripción de los procesos. Este puntaje no quiere decir que el control interno en el Área garantiza que no existan desviaciones, aunque que los procesos funcionan razonablemente.

## **6.2 Medición de los Riesgos de Control.**

Para la evaluación del control realizada a los procesos que se desarrollan en el Área de Compras se determina que el Riesgo de Control es el siguiente:

RIESGO DE CONTROL:  $100\% - 70\% = 30\%$

El Riesgo de Control nace de la probabilidad de que exista una desviación de una certeza absoluta con el 100% y el puntaje obtenido por el Área, es decir 100% menos 70% es igual al 30%, el mismo que representa el Riesgo de Control, es decir la probabilidad de que los controles internos administrativos no impidan una desviación de los procesos de la Empresa.

Este porcentaje nos indica que se deben mejorar los controles existentes y crear otros que refuercen a los procesos, con el fin de precautelar el uso eficiente, efectivo y económico de los recursos existentes en la Empresa, en especial en el proceso de selección del proveedor, ya que la Empresa debe mantener un nivel adecuado de precios, calidad en los productos y oportunidad en la entrega de los mismos; adicionalmente existe falencias en el manejo de la documentación que se genera en el Área.

### **6.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.**

#### **Pregunta No. 3**

***¿Las solicitudes de compra son prenumeradas?***

Las solicitudes de compra están ordenadas de acuerdo a su fecha de emisión, más no cuentan con una numeración que evite que exista duplicidad de solicitudes de compra, ni un manejo adecuado de este documento.

#### **Pregunta No. 6**

***¿Se verifica que las cotizaciones contengan datos del proveedor como: dirección, teléfono, RUC, firma de la persona que cotiza y un sello de la empresa?***

Existen cotizaciones en las que no existen datos de la Empresa como su dirección, teléfono y número de RUC, sino únicamente el nombre del proveedor y en algunos casos tampoco existe un sello ni firmas de responsabilidad de la empresa que realizó la emisión de la cotización.

#### **Pregunta No. 7**

***¿Se mantiene una base de posibles proveedores identificando el producto o servicio que ofrece cada uno?***

Las cotizaciones de los proveedores no elegidos se desechan, es decir que no se genera una base de datos a la cual se pueda acudir en caso de la falta de un proveedor ya elegido.



### **Pregunta No. 9**

#### ***¿Existe una lista de proveedores autorizados?***

No existe una lista vigente de los proveedores que contenga nombres, productos con los que cuenta y sus precios y que adicionalmente se actualice de manera constante con las firmas de autorización respectiva.

### **Pregunta No. 13**

#### ***¿Se realiza un análisis del cumplimiento de la entrega de los productos del proveedor?***

No se realiza un análisis de cumplimiento del tiempo de entrega de los productos solicitados, es por ello que existen retrasos en la entrega de los productos requeridos; tampoco se realiza ningún análisis o seguimiento de las causas de los retrasos, ni tampoco se ha realizado una gestión para remediar estos retrasos ya que los proveedores siguen siendo los mismos.

### **Pregunta No. 14**

#### ***¿Existen horarios para la recepción de materiales?***

La Empresa no cuenta con horarios establecidos para la recepción de los productos adquiridos, es por ello que existe retrasos en la recepción de los mismos ya que la persona que realiza la recepción no siempre se encuentra en la Empresa.

**Pregunta No. 17**

***¿Existe alguna persona responsable para la recepción de los productos adquiridos?***

No existe una persona determinada que realice la recepción de los productos adquiridos de manera constante, es por ello que cuando no se encuentra la persona para esta actividad, lo realiza otra en su reemplazo, retrasando el proceso de recepción de los mismos.

**Pregunta No. 18**

***¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el trámite para la compra de productos?***

La Empresa no cuenta con manuales que describan la manera formal de desarrollar los procesos del Área de Compras.

**Pregunta No. 20**

***¿Los informes de los productos adquiridos se llevan con un consecutivo numérico?***

Los informes de mercadería adquirida no son prenumerados, por ende no se mantiene un control adecuado de su emisión, existen casos de duplicidad de emisión de los informes de productos adquiridos en diferentes fechas.

#### 6.4 Implementación del Control Interno Administrativo.

Una vez que se ha evaluado el Control Interno Administrativo del Área de Compras, se deben identificar los Controles Internos Administrativos que se deben considerar en cada proceso.

##### Proceso No. 1

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Solicitud de Compra</b>	Cuando el Área Inventarios de la Empresa requiere un nuevo producto o servicio, emite su necesidad al Área de Compras, mediante una solicitud de compra.

##### Controles Internos Administrativos propuestos:

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Verificación de que todas las compras elaboradas estén respaldas por solicitudes de compras</b>	Verificar que todas las compras elaboradas estén respaldas por solicitudes de compras, con el fin de mantener un nivel adecuado de productos y que las compras realizadas esté en función de las necesidades existentes.

NÚMERO DEL CONTROL INTERNO	NOMBRE DEL CONTROL INTERNO	DESCRIPCIÓN
2	Revisión de que las solicitudes de compras cuenten con la firma de responsabilidad del encargado de cada Área	Revisar que todas las solicitudes de compras emitidas por cada Área, contengan la firma de responsabilidad del Gerente de cada una, con el fin de precautelar que los productos adquiridos solventen la necesidad existente en el Área.
3	Verificación de que las solicitudes de compra estén prenumeradas	Verificar que todas las solicitudes de compra posean una numeración secuencial, con el fin de identificar que solicitud pertenece a cada Área, manteniendo un manejo adecuado y ordenado.

**Proceso No. 2**

NÚMERO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN
2	<b>Solicitud de cotizaciones a los Proveedores</b>	Se contacta a los distribuidores de los productos seleccionados para que provean de los inventarios, para lo cual se les solicita una cotización con todos los requerimientos.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que para realizar cualquier adquisición se cuente con más de tres cotizaciones	Verificar que para realizar cualquier adquisición se cuente con más de tres cotizaciones con el fin de poder evaluar a los proveedores.
<b>2</b>	Revisión de que las cotizaciones solicitadas sean de proveedores que posean todos los productos requeridos por la Empresa	Revisar que las cotizaciones solicitadas sean de proveedores que posean todos los productos requeridos por la Empresa, con el fin de que se solventen las necesidades existentes en la Empresa y que no se incumpla con los requerimientos en cantidad, calidad y precio.
<b>3</b>	Verificación de que las cotizaciones contengan datos del proveedor	Verificar que las cotizaciones contengan obligatoriamente datos como: nombres, dirección, teléfono y número de RUC del proveedor, así como también muestren el descuento al que se hace acreedor la Empresa con el volumen de productos requeridos.

**Proceso No. 3**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>3</b>	<b>Selección del Proveedor</b>	Se realiza un análisis comparativo de las cotizaciones, eligiendo aquella que cumpla con las mejores condiciones de costo, calidad y oportunidad de entrega.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de la existencia de una base de datos de posibles proveedores	Verificar que se cuente con una base de proveedores a los cuales se pueda acudir, identificando los productos que cada uno de ellos brinda, su costo y calidad, manteniendo un listado debidamente autorizado.
<b>2</b>	Revisión de que los proveedores elegidos cumplan con los requerimientos de calidad, precio y oportunidad en la entrega	Revisar que los proveedores elegidos mantengan un nivel excelente de calidad de los productos, especialmente en los alimentos y medicamentos, que sus precios sean razonables, el cumplimiento de entrega sea el acordado y que permita a la Empresa mantener un margen de ganancia adecuado.

**Proceso No. 4**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>4</b>	<b>Solicitud del Pedido al Proveedor</b>	Una vez seleccionada la pro forma, se elabora la solicitud del pedido al proveedor. Desde este momento y hasta que llega el pedido, se realiza un seguimiento para que cumpla con el plazo de entrega.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que todas las compras estén respaldadas por una orden de compra que contenga la cantidad, precios y fechas de entrega de los productos	Verificación de que todas las compras estén respaldadas por una orden de compra que contenga la cantidad, precios y fechas de entrega de los productos

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>2</b>	Verificación de que las órdenes de compra estén prenumeradas y cuenten con la firma de autorización respectiva	Verificación de que todas las compras estén prenumeradas y que contengan la firma de autorización respectiva, es decir la del Gerente General.
<b>3</b>	Revisión de que se cotejen las solicitudes de pedido con las órdenes de compra emitidas por cada Área	Revisar que se cotejen las solicitudes de pedido con las órdenes de compra emitidas por cada Área, para verificar que todos los requerimientos sean cumplidos satisfactoriamente.
<b>4</b>	Verificación de que se analice el cumplimiento de la oportunidad en la entrega de los productos adquiridos	Verificar que se analice el cumplimiento la oportunidad en la entrega de los productos adquiridos, con el fin de definir cuales son los proveedores que más se ajustan a las necesidades de la Empresa.



**Proceso No. 5**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>5</b>	<b>Recepción del Pedido</b>	El pedido es recibido en las instalaciones de la Empresa y se verifica la exactitud de lo solicitado con lo entregado para poder firmar la factura y el recibí conforme del pedido, asegurándose que cuando se trate de medicamentos tengan un período de vigencia razonable de por lo menos un año.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que exista una persona responsable para la recepción de los productos adquiridos	Verificar que exista una persona responsable para la recepción de los productos adquiridos y que ésta esté en total conocimiento de que es lo que debe recibir y en el momento en el cual lo debe hacer.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	Verificar la existencia y cumplimiento de los horarios para la recepción de los productos	Verificar la existencia y cumplimiento de los horarios para la recepción de los productos adquiridos, ya que de esta manera el funcionario designado para ello, estará presto a realizar esta actividad en el momento preciso.
3	Verificación de que los productos que se reciben correspondan a lo solicitado	Verificar que los productos que se reciben correspondan a lo solicitado, comparando la factura con la solicitud de pedido, evitando de esta manera que en algún momento no se tenga el stock adecuado para cumplir con el cliente.
4	Revisión de que los productos adquiridos se encuentren en buen estado y con la calidad requerida	Revisar que los productos adquiridos se encuentren en buen estado y con la calidad requerida, considerando la importancia de que los medicamentos tengan una vigencia superior a un año.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	Verificación de que la persona encargada de recibir los medicamentos y alimentos conozca la calidad requerida	Verificar que la persona encargada de recibir los medicamentos y alimentos conozca la calidad requerida, especialmente en los alimentos y medicamentos, ya que es importante revisar que éstos mantengan una composición química adecuada.
6	Revisión de la existencia de un Manual de Procedimientos que especifique el proceso de compra	Revisar la existencia de un Manual de Procedimientos que especifique el proceso de compras, con el fin de precautelar el buen uso de los recursos, teniendo una guía definida de cómo realizarlo.

**Proceso No. 6**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
6	<b>Entrega de Productos al Área de Inventarios</b>	Una vez que esté de acuerdo con el pedido se elabora un informe de productos adquiridos y se envía al Área de Inventarios.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Verificación de que los informes de los productos adquiridos se lleven con un consecutivo	Verificar que los informes de los productos adquiridos se lleven con un consecutivo numérico, con el fin de disponer de un manejo adecuado de la documentación generada.
2	Revisión de que el Área de Compras envíe oportunamente la información y los productos al Área de Inventarios	Revisar que el Área de Compras envíe oportunamente la información y los productos al Área de Inventarios, para que ésta proceda a su almacenamiento y registro.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>3</b>	Verificación de que el informe de los productos adquiridos cuente con firmas de responsabilidad	Verificar que el informe de productos adquiridos cuente con firmas de responsabilidad de la persona que lo elabora y del Gerente del Área.

**Proceso No. 7**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>7</b>	<b>Envío de Documentación al Área de Cuentas por Pagar</b>	La documentación de respaldo de la compra se envía al Área de Cuentas por Pagar, para que ellos realicen el registro de la obligación, su fecha y forma de cancelación, conjuntamente con la emisión de las retenciones del impuesto a la renta.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que se mantenga un registro permanente y cronológico de las compras realizadas	Verificar que en el Área se mantenga un registro permanente y cronológico de las compras realizadas con el respaldo de los informes emitidos.
<b>2</b>	Revisión de que la entrega de los productos adquiridos y su documentación sea inmediata	Revisar que la entrega de los productos adquiridos al Área de Inventarios y la documentación al Área de Cuentas por Pagar, sea inmediata para que tanto el almacenamiento y el registro de la obligación se realicen de manera oportuna.
<b>3</b>	Verificación de que la documentación enviada al Área de Cuentas por Pagar cuente con las firmas de responsabilidad respectivas	Verificar que la documentación enviada al Área de Cuentas por Pagar cuente con las firmas de responsabilidad respectivas, es decir que la factura recibida cuente con la firma y sello del proveedor y con la firma de recibí conforme de la Empresa.

## 6.5 Evaluación Continua.

### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Compras

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Cuentan todas las compras realizadas con el respaldo de las solicitudes de compras emitidas por las diferente Áreas?				5	
2	¿Las solicitudes de compras cuentan con la firma de responsabilidad del Gerente de cada Área?				5	
3	¿Están las solicitudes de compra prenumeradas?				3	
4	¿Se cuenta al momento de realizar una compra con más de tres cotizaciones para seleccionar al proveedor adecuado?				5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>5</b>	¿Se verifica que las cotizaciones solicitadas sean solicitadas a proveedores que posean todos los productos requeridos por la Empresa?				4	
<b>6</b>	¿Cuentan las cotizaciones con los datos del proveedor como: dirección, teléfono, RUC y el descuento al cual la Empresa se hace acreedora, según el volumen de la compra?				5	
<b>7</b>	¿Existe una base de datos de posibles proveedores?				3	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>8</b>	¿Se evalúa el nivel de cumplimiento de los requerimientos de calidad, precio y oportunidad en la entrega?				5	
<b>9</b>	¿Todas las compras se encuentran respaldadas por una orden de compra que contenga la cantidad, calidad, precios y fechas de entrega de los productos?				4	
<b>10</b>	¿Están las órdenes de compra prenumeradas y con la firma de autorización respectiva?				5	
<b>11</b>	¿Se cotejan las solicitudes de pedido con las órdenes de compra emitidas por cada Área?				4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>12</b>	¿Se analiza el cumplimiento de la oportunidad en la entrega de los productos adquiridos, para determinar cuales son los mejores proveedores?				3	
<b>13</b>	¿Existe una persona responsable para la recepción de los productos adquiridos?				4	
<b>14</b>	¿Se cumplen los horarios para la recepción de los productos?				3	
<b>15</b>	¿Se verifica que los productos que se reciben correspondan a lo solicitado por la Empresa?				5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>16</b>	¿Se revisa que los productos adquiridos cuenten con la calidad requerida, especialmente de los alimentos y medicamentos?				4	
<b>17</b>	¿La persona encargada de recibir los medicamentos y alimentos conoce la calidad requerida de los productos adquiridos?				4	
<b>18</b>	¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el proceso de compra?				5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>19</b>	¿Cuentan los informes de los productos adquiridos con un consecutivo numérico que facilite su ubicación?				3	
<b>20</b>	¿Envía el Área de Compras oportunamente la información al Área de Cuentas por Pagar y los productos al Área de Inventarios?				4	
<b>21</b>	¿Cuenta el informe de productos adquiridos con firmas de responsabilidad de la persona que lo elabora y del Gerente del Área?				5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>22</b>	¿Se mantiene un registro permanente y cronológico de las compras realizadas, respaldadas por los informes de los productos adquiridos?				3	
<b>23</b>	¿La entrega de los productos adquiridos y su documentación es inmediata?				4	
<b>24</b>	¿Cuenta la documentación enviada al Área de Cuentas por Pagar con las firmas de responsabilidad, tanto del proveedor como del encargado del Área de Compras?				5	
<b>Total</b>					<b>100</b>	

## CAPÍTULO VII

### 7. PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS.

#### 7.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

#### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Inventarios

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿El encargado del inventario al recibir los productos adquiridos compara la orden de compra con la factura y el informe emitido por el Área de Compras?	X		5	5	
2	¿El encargado del Área de Inventarios informa de manera continua al Área de Compras, sobre el mínimo de existencia de los productos bajo su responsabilidad?		X	0	4	Existen ocasiones en las cuales la Empresa está desabastecida de un determinado producto

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>3</b>	¿Existen horarios para la recepción de los productos adquiridos?		X	0	3	No existe un horario establecido para recibir los productos adquiridos
<b>4</b>	¿Se revisa la introducción de existencias y la valoración en el sistema de inventario permanente?	X		4	4	
<b>5</b>	¿Los reportes de recepción de los productos adquiridos se llevan con un consecutivo numérico?		X	0	3	Los reportes de recepción de productos se llevan en función de la fecha de recepción
<b>6</b>	¿Existe alguna persona responsable para la recepción de los productos adquiridos?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>7</b>	¿El personal del Área de Inventarios conoce los productos y está familiarizado con su manejo?	X		4	4	
<b>8</b>	¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el proceso a seguir en la recepción de productos?	x		0	5	No se cuenta con manuales de descripción de los procesos
<b>9</b>	¿El Área de Compras envía oportunamente la información, respecto a los productos que se recibirán en el Área de Inventarios?	X		5	5	
<b>10</b>	¿Se cuenta con restricciones para acceder al Área de Inventarios?		X	0	3	Cualquier persona tiene acceso al Área



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>11</b>	¿Los productos adquiridos están protegidos para evitar su deterioro físico?	X		3	3	
<b>12</b>	¿Existen tarjetas para registrar las salidas de los productos, respaldadas en requisiciones emitidas por las diferentes Áreas y las entradas de productos por concepto de compras?		X	0	4	Existen tarjetas de registro, pero no se encuentran actualizadas.
<b>13</b>	¿Se realiza un informe del consumo de los productos?		X	0	4	Los informes de consumos no están actualizados
<b>14</b>	¿Los productos son entregados a los empleados a través de requisiciones y a los clientes a través de las órdenes de entrega emitidas por el Área de Ventas?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>15</b>	¿Las requisiciones de productos y las órdenes de entrega cuentan con las respectivas firmas de responsabilidad?	X		5	5	
<b>16</b>	¿Se realizan constataciones físicas de manera periódica y sorpresiva por personal distinto al del Área de Inventarios?	X		5	5	
<b>17</b>	¿Se comparan los resultados obtenidos de las constataciones físicas, se investigan las causas y se ajustan las diferencias?		X	0	4	Existen diferencias que no han sido aclaradas.
<b>18</b>	¿El encargado del Área es el responsable de solventar cualquier diferencia encontrada?	X		3	3	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>19</b>	¿Se acostumbra revisar periódicamente los inventarios para determinar si existen productos con poco movimiento y si son excesivos u obsoletos?	X		4	4	
<b>20</b>	¿Se verifica que los productos como alimentos y medicamentos adquiridos, mantenidos en el Área de Inventarios, tengan una caducidad superior a un año?	X		3	3	
<b>21</b>	¿El encargado del Área de Inventarios autoriza la solicitud de reposición de medicamentos a los proveedores?	X		4	4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>22</b>	¿Son frecuentes las solicitudes de reposición de medicamentos?		X	3	3	
<b>23</b>	¿Se controlan adecuadamente los productos dados de baja para evitar robos, uso o disposición no autorizados, mermas o descuido de su almacenamiento y manejo?		X	0	4	No se mantiene un control estricto de quienes pueden o no ingresar al Área de Inventarios
<b>24</b>	¿Se actualiza en el sistema informático las bajas de inventario que se realizan?	X		3	3	
<b>25</b>	¿Cuentan las actas de bajas del inventario con las firmas de responsabilidad del encargado del Área de Inventarios y del Gerente General?	X		5	5	
<b>Total</b>				<b>66</b>	<b>100</b>	

La clasificación del puntaje obtenido corresponde a la siguiente tabla:

0 a 60	61 a 80	81 a 90	91 a 100
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	66%		

El resultado muestra un nivel bueno de control, debido a que la Empresa cuenta con niveles jerárquicos y por ende de autorización definidos; para el ingreso de los productos al Área, se verifica que éstos sean los que se solicitaron y que sus especificaciones estén en relación con el precio y calidad establecidas, de igual manera que para su despacho siempre se lo realice con la orden de entrega a los clientes emitida por el Área de Ventas; adicionalmente los documentos que se generan cuentan con la firma de responsabilidad de la persona que realiza los procesos, sin embargo estos documentos no son prenumerados, lo cual hace complicado su control. Existe una falta de control en el acceso al Área, pues no existen restricciones establecidas y la información no se encuentra actualizada. Se cuenta con políticas de inventario definidas, las mismas que son manejadas por el personal de manera empírica, ya que la Empresa no cuenta con manuales de descripción de los procesos. Este puntaje no quiere decir que el control interno en el Área garantiza que no existan desviaciones, aunque los procesos funcionen razonablemente.

## **7.2 Medición de los Riesgos de Control.**

Para la evaluación del control realizada a los procesos que se desarrollan en el Área de Inventarios se determina que el Riesgo de Control es el siguiente:

RIESGO DE CONTROL:  $100\% - 66\% = 34\%$

El Riesgo de Control nace de la probabilidad de que exista una desviación de una certeza absoluta con el 100% y el puntaje obtenido por el Área, es decir 100% menos 66% es igual al 34%, el mismo que representa el Riesgo de Control, es decir la probabilidad de que los controles internos administrativos no impidan una desviación de los procesos de la Empresa.

Este porcentaje nos indica que se deben mejorar los controles existentes y crear otros que refuercen a los procesos, con el fin de precautelar el uso eficiente, efectivo y económico de los recursos existentes en la Empresa, en especial en lo referente al manejo de la documentación generada, ya que ésto trae demoras en el procesamiento de la información; adicionalmente existen falencias en el control del acceso al Área, lo cual hace complicado el manejo de los recursos, por ende no es el más idóneo, pues no se puede evitar la existencia de faltantes.

### **7.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.**

#### **Pregunta No. 2**

***¿El encargado del Área de Inventarios informa de manera continua al Área de Compras, sobre el mínimo de existencia de los productos bajo su responsabilidad?***

Por la falta de generación de información oportuna al mantener los documentos de ingresos y egresos desactualizados, existen ocasiones en las cuales la Empresa está desabastecida de un determinado producto.

#### **Pregunta No. 3**

***¿Existen horarios para la recepción de los productos adquiridos?***

No existe un horario establecido para recibir los productos adquiridos; la recepción se la hace en el momento en que se conoce que el Área de Compras va a enviar los nuevos productos.

#### **Pregunta No. 5**

***¿Los reportes de recepción de los productos adquiridos se llevan con un consecutivo numérico?***

Los reportes de recepción de productos se llevan en función de la fecha de recepción y no se cuenta con una numeración que haga que su emisión sea de forma ordenada, permitiendo tener así un control adecuado.

**Pregunta No. 8**

***¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el proceso a seguir en la recepción de productos?***

No se cuenta con manuales de descripción de procesos, por ende no existe un proceso formalizado, en el cual se determine la manera de cómo se debe realizar la recepción de productos, su manejo, custodia y cuidado.

**Pregunta No. 10**

***¿Se cuenta con restricciones para acceder al Área de Inventarios?***

Si bien se cuenta con un Área específica para el almacenamiento de los productos, ésta no cuenta con las seguridades necesarias para salvaguardar los mismos, ya que cualquier persona tiene acceso a la misma

**Pregunta No. 12**

***¿Existen tarjetas para registrar las salidas de los productos, respaldadas en requisiciones emitidas por las diferentes Áreas y las entradas de productos por concepto de compras?***

Existen tarjetas para realizar los registros de los ingresos y egresos de productos al Área de Inventarios, pero no se encuentran actualizados, lo cual trae consigo retrasos en la generación de la información.



### **Pregunta No. 13**

***¿Se realiza un informe del consumo de los productos?***

Los informes de consumos no están actualizados; existen consumos no registrados en el formato establecido, sino en otros documentos sin un control adecuado.

### **Pregunta No. 17**

***¿Se comparan los resultados obtenidos de las constataciones físicas, se investigan las causas y se ajustan las diferencias?***

Existen diferencias que no han sido aclaradas, ya que actualmente no existe el registro adecuado de los egresos del Área, por ende no se conoce su valor exacto.

### **Pregunta No. 18**

***¿El encargado del Área es el responsable de solventar cualquier diferencia encontrada?***

La persona encargada del Área de Inventarios es la que maneja directamente todos los procesos existentes, pero hasta el momento no se han justificado, es decir que si existen diferencias, pero no son representativas.

**Pregunta No. 23**

***¿Se controlan adecuadamente los materiales dados de baja para evitar robos, uso o disposición no autorizados, mermas o descuido de su almacenamiento y manejo?***

No se mantiene un control estricto del ingreso al Área de Inventarios, por ende cualquier empleado puede acceder.

#### 7.4 Implementación del Control Interno Administrativo.

Una vez que se ha evaluado el Control Interno Administrativo del Área de Inventarios, se deben identificar los Controles Internos Administrativos que se deben considerar en cada proceso.

##### Proceso No. 1

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Recepción y Almacenamiento de Productos</b>	Se procede a recibir los productos que envía el Área de Compras y se los ubica en los estantes según su naturaleza, considerando prioritario almacenar los medicamentos adquiridos, para ello se compara el informe de entrega con los productos físicos.

##### Controles Internos Administrativos propuestos:

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de la comparación de la orden de compra, factura y el informe emitido por el Área de Compras	Verificar que al momento de recibir los productos se coteje correctamente la orden de compra, factura y el informe emitido por el Área de Compras, con el fin de registrar todas las compras realizadas.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	Revisión que la información que se genera en el Área de Compras sea remitida al Área de Inventarios en forma oportuna	Revisar que la información que se genera en el Área de Compras que se traslada al Área de Inventarios sea oportuna, para que la misma esté continuamente determinando si existen productos que se deban ya adquirir, es decir determinar las necesidades de compra.
3	Verificación de la existencia de horarios para la recepción de los productos adquiridos	Verificar que exista horarios para la recepción de los productos adquiridos, con el fin de evitar demoras en el registro de sus ingresos.
4	Revisión del registro del ingreso de los productos en el sistema de inventarios	Revisar que todos los productos recibidos sean registrados en el sistema de inventarios, para poder manejar información real de las existencias de los mismos.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	Verificación de la existencia de una secuencia numérica en la emisión de los reportes de recepción de los productos adquiridos	Verificar la existencia de una secuencia numérica en la emisión de los reportes de recepción de los productos adquiridos remitidos por el Área de Compras.
6	Verificación de la existencia de personal responsable para la recepción de los productos adquiridos	Verificar la existencia de personal responsable para la recepción de los productos adquiridos, designado con anterioridad para esa función.
7	Revisión de que el personal del Área de Inventarios conozca los productos y esté familiarizado con su manejo	Revisar que el personal del Área de Inventarios conozca los productos y esté familiarizado con su manejo, con el fin de que no existe demoras en su registro, en su almacenamiento y en su movimiento de ingresos y egresos del Área.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
8	Verificación de la existencia de un Manual de Procedimientos que especifique el proceso a seguir en el Área de Inventarios	Verificar que exista un Manual de Procedimientos que especifique el proceso a seguir en el Área de Inventarios, llevando así de manera adecuada y uniforme todas las actividades cotidianas del Área.
9	Revisión de que el Área de Compras envíe oportunamente la información respecto a los productos que se recibirán en el Área de Inventarios	Revisar que el Área de Compras envíe oportunamente la información respecto a los productos que se recibirán en el Área de Inventarios, es decir que en el momento en que el Área de Compras adquiera el producto y éste sea recibido y verificado, sea enviado inmediatamente al Área de Inventarios para su registro y almacenamiento.
10	Verificación de la existencia de restricciones para acceder al Área de Inventarios	Verificar que existan restricciones para acceder al Área de Inventarios, dando el permiso de ingreso únicamente a personal autorizado, es decir al que labora dentro de esta Área.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
11	Revisión de que el lugar de almacenamiento de los productos adquiridos sea el adecuado	Revisar que el lugar de almacenamiento de los productos adquiridos sea el adecuado, con el fin de evitar su daño o deterioro físico por la falta de cuidado adecuado.

**Proceso No. 2**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	<b>Entrega de Productos Vendidos</b>	Para entregar los productos se recibe la factura, se analiza la cantidad y características del producto solicitado y una vez conforme se entrega al cliente los productos.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que los egresos cuenten con las órdenes de entrega de las facturas emitidas	Verificar que cuando se reciban las facturas para las entregas de productos, existan las órdenes de entrega respectivas.
<b>2</b>	Revisión de que los productos entregados físicamente sean los que consten en las facturas y en las órdenes de entrega	Revisar que los productos a ser entregados, sean los detallados en las facturas y en las órdenes de entrega que posee el cliente.
<b>3</b>	Verificación de que la documentación para realizar la entrega de los productos disponga de las firmas de responsabilidad	Verificar que los documentos de respaldo para la entrega de productos a los clientes cuenten con la firma de responsabilidad de sus emisores.



**Proceso No. 3**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>3</b>	<b>Constatación Física</b>	Se realiza de manera sorpresiva los inventarios físicos de los productos que se encuentran en el Área de Inventarios, tomando como base el listado físico de las unidades para establecer las diferencias existentes como sobrantes y faltantes.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que se efectúen constataciones físicas de manera periódica	Verificar que se efectúen constataciones físicas de manera periódica por personal distinto al del Área de Inventarios de manera sorpresiva, para identificar si existen diferencias en el inventario.
<b>2</b>	Revisión de los resultados obtenidos de las constataciones físicas y sus diferencias	Revisar los resultados obtenidos de las constataciones físicas e investigar las diferencias, para realizar los ajustes correspondientes.

NÚMERO DEL CONTROL INTERNO	NOMBRE DEL CONTROL INTERNO	DESCRIPCIÓN
3	Verificación de que todas las diferencias existentes sean aclaradas por el encargado del Área de Inventarios	Verificar que todas las diferencias existentes sean aclaradas por el encargado del Área de Inventarios, para justificar las mismas.

#### Proceso No. 4

NÚMERO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN
4	<b>Analizar la Obsolescencia de los Inventarios</b>	Se realiza un análisis comparativo de las fechas de adquisición de los productos perecibles como los alimentos de animales y los medicamentos, contra su fecha de caducidad, separando aquellos que se pueden solicitar a los proveedores como reposición de farmacéuticos.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificar que exista una revisión periódica de los inventarios	Verificar que exista una revisión periódica de los inventarios, para determinar si existen productos con poco movimiento, si son excesivos u obsoletos.
<b>2</b>	Revisión de que los productos como alimentos y medicamentos adquiridos mantenidos en el Área de Inventarios tengan una caducidad superior a un año sean establecidos como obsoletos	Revisar que los productos como alimentos y medicamentos adquiridos y mantenidos en el Área de Inventarios, que tengan una caducidad superior a un año se establezcan como obsoletos y se solicite su restitución.
<b>3</b>	Verificación de que el encargado del Área de Inventarios sea quien elabore la solicitud de reposición de los medicamentos	Verificar que el encargado del Área de Inventarios sea quien elabore la solicitud de reposición de medicamentos, previo la autorización y conocimiento del Gerente General.

**Proceso No. 5**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	<b>Bajas de Inventarios</b>	Una vez que se conoce que existe inventario obsoleto, se procede a darlo de baja, previo la elaboración de un acta notarizada, luego se remite un informe al Servicio de Rentas Internas para que autorice este procedimiento.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Revisión de que se manejen adecuadamente los productos dados de baja	Revisar que se manejen adecuadamente los productos dados de baja, para evitar robos, uso o disposición no autorizados, mermas o descuido de su almacenamiento y manejo.
2	Verificación de la actualización en el sistema informático de las bajas de inventario	Verificar que al momento en que se genere una baja de inventarios, ésta sea registrada en el sistema, una vez que este procedimiento sea totalmente legalizado y respaldado.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
3	Revisión de que las actas de bajas de los inventarios cuenten con las firmas de responsabilidad	Revisar que las actas de bajas de los inventarios cuenten con las firmas de responsabilidad del encargado del Área de Inventarios y del Gerente General de la Empresa, para que sean remitidas al SRI.

## 7.5 Evaluación Continua.

### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Inventarios

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Se coteja la orden de compra, la factura y el informe emitido por el Área de Compras al momento de recibir los productos adquiridos?				5	
2	¿Es oportuna la información que remite el Área de Compras al Área de Inventarios				4	
3	¿Existen horarios establecidos para la recepción de los productos adquiridos?				3	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>4</b>	¿Se registran los productos adquiridos en el sistema de inventarios, inmediatamente después de recibidos?				4	
<b>5</b>	¿Cuentan con una numeración los reportes de recepción de productos?				3	
<b>6</b>	¿Existe personal responsable para la recepción de los productos adquiridos?				5	
<b>7</b>	¿El personal del Área de Inventarios conoce los productos y está familiarizado con su manejo?				4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>8</b>	¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el proceso a seguir en el Área de Inventarios?				5	
<b>9</b>	¿El acceso al Área de Inventarios se encuentra restringido a personas que no laboren en la misma?				5	
<b>10</b>	¿Los productos adquiridos se encuentran en un lugar adecuado en el fin de evitar su deterioro y pérdida?				3	
<b>11</b>	¿Los egresos emitidos por el Área de Inventarios están respaldados por las órdenes de entrega y la factura?				5	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>12</b>	¿Para la entrega de productos a los clientes se verifica las órdenes de entrega y las facturas?				4	
<b>13</b>	¿Se realiza un informe del consumo de los productos?				4	
<b>14</b>	¿Cuenta la documentación de entrega de productos con las firmas de responsabilidad respectivas?				5	
<b>15</b>	¿Se efectúan constataciones físicas de manera periódica?				5	
<b>16</b>	¿Se evalúan los resultados obtenidos de las constataciones físicas y se ajustan las diferencias?				4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>17</b>	¿Las diferencias encontradas de las constataciones físicas son aclaradas por el encargado del Área de Inventarios?				5	
<b>18</b>	¿Se verifica el inventario de manera periódica, para determinar si existen productos con poco movimiento u obsoletos?				3	
<b>19</b>	¿Cuentan los productos como medicamentos y alimentos con una caducidad superior a un año?				5	
<b>20</b>	¿La solicitud de reposición de medicamentos es elaborado por el Área de Inventarios?				3	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>21</b>	¿Son frecuentes las solicitudes de reposición de medicamentos?				3	
<b>22</b>	¿Se maneja adecuadamente los productos dados de baja para evitar un uso inadecuado?				4	
<b>23</b>	¿Se actualiza en el sistema informático las bajas de inventario que se realizan?				4	
<b>24</b>	¿Cuentan las actas de bajas de inventarios con la firma de responsabilidad del encargado del Área de Inventarios y el Gerente General de la Empresa?				5	
<b>Total</b>					<b>100</b>	

## CAPÍTULO VIII

### 8. EJERCICIO PRÁCTICO

#### 8.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

##### 8.1.1 Evaluación del Control Interno Administrativo del Área de Recursos Humanos.

#### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Recursos Humanos

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Existe un requerimiento de personal donde conste la firma de responsabilidad del Gerente cada Área?	X		4	4	
2	¿Cuenta con la respectiva autorización la publicación del anuncio en la prensa del personal requerido?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>3</b>	¿Se revisa que las publicaciones contengan el perfil del puesto requerido?	X		4	4	
<b>4</b>	¿Las carpetas que se reciben después de la publicación en la prensa son seleccionadas por una persona especializada?	X		4	4	
<b>5</b>	¿Las pruebas psicológicas y de conocimiento cuentan con cierta formalidad técnica?	X		4	4	
<b>6</b>	¿El personal preseleccionado es entrevistado por el Gerente General?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>7</b>	¿Se cuenta con un manual o una guía escrita que describa las características del personal para cada puesto de trabajo?		X	0	5	La Empresa no cuenta con manuales donde se detalle el perfil de cada puesto de trabajo
<b>8</b>	¿Se mantiene un archivo de las entrevistas realizadas y de las pruebas de conocimientos y test psicológico aplicados?		X	0	4	No se mantiene constancia de las pruebas de conocimientos, test psicológico y entrevistas realizadas a los postulantes no aprobados.
<b>9</b>	¿Se realizan llamadas telefónicas para comprobar la autenticidad de los datos plasmados en las hojas de vidas de los postulantes?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>10</b>	¿Cuentan las hojas de vida con evidencias de la gestión de verificación de datos del personal?		X	0	5	No existe evidencia de verificaciones.
<b>11</b>	¿Se dispone de un archivo individual con los soportes de las hojas de vida de cada empleado?	X		4	4	
<b>12</b>	¿Contiene el registro de personal, fotografías y las firmas de los empleados?		X	0	4	Se verificó que en el registro personal constan únicamente documentos de cursos y experiencia laboral.

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>13</b>	¿Se emite el contrato de trabajo por triplicado constando las firmas del representante legal y del trabajador?	X		5	5	
<b>14</b>	¿Se incorpora a todo el personal al Régimen de Seguridad Social?	X		5	5	
<b>15</b>	En caso de empleados o funcionarios que gocen de condiciones especiales de remuneración (regalías, participación de utilidades, etc	X		4	4	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
	¿Constan tales condiciones en contratos escritos o han sido aprobadas por la Junta General de Accionistas?	X		4	4	
<b>16</b>	¿El personal de la Empresa está en capacidad de inducir al personal?	X			5	
<b>17</b>	¿Se cuenta con un manual que indique cuales son las, normas, políticas y procedimientos que debe realizar el trabajador en el desempeño de sus funciones?		X	0	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>18</b>	¿Se mantiene un programa estandarizado de inducción al personal por áreas?	X		4	4	La Empresa no cuenta con manuales en los que consten sus políticas, normas y procedimientos a seguir.
<b>19</b>	¿Existe una clara asignación y distribución de funciones y de niveles jerárquicos?	X		5	5	
<b>20</b>	¿Existe un plan de capacitación para el personal?	X		5	5	
<b>21</b>	¿Existe un control de asistencia y de aprobación de cursos de capacitación realizados?		X	0	4	No se verifica si todo el personal asiste a los cursos de capacitación

## Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Recursos Humanos

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>22</b>	¿Se verifica el mejoramiento del desempeño del personal después de los cursos de capacitación?		X	0	5	La Empresa no realiza un seguimiento del mejoramiento del desempeño del personal luego de dictados los cursos
<b>TOTAL</b>				<b>68</b>	<b>100</b>	

La clasificación de puntaje obtenido corresponde a la siguiente tabla:

0 a 60	61 a 80	81 a 90	91 a 100
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	68%		

El resultado muestra un nivel bueno de control, notoriamente debido a que la Empresa cuenta con niveles jerárquicos y de autorización definidos; no se realizan operaciones sin que la gerencia lo conozca. Cuenta con políticas definidas para los procesos más importantes y para los requerimientos que pueden generar mayor riesgo, a pesar de ello estas políticas son manejadas de manera empírica, ya que la Empresa no cuenta con manuales que describan sus

procesos y el como se deben desarrollar. Sin embargo, este puntaje es razonable, ya que la Empresa se encuentra en etapa de desarrollo, lo que no quiere decir que el control interno administrativo en el Área garantiza que no existan desviaciones, aunque los procesos funcionan razonablemente.

### 8.1.2 Evaluación del Control Interno Administrativo del Área de Ventas.

#### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Ventas

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Se verifica que el vendedor de a conocer todos los productos y servicios con los que cuenta la Empresa?		X	0	5	La empresa no evalúa el trabajo realizado por el vendedor por ende no se conoce si la gestión es adecuada.
2	¿Cuenta el personal de ventas con la capacitación adecuada para atender al cliente satisfactoriamente?	X		5	5	
3	¿Se comprueba la existencia de pérdida de clientes en el proceso de atención al cliente?		X	0	6	No existe un control del nivel de pérdida de clientes.

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>4</b>	¿Las cotizaciones emitidas cuentan con una firma de responsabilidad y son prenumeradas?	X		5	5	
<b>5</b>	¿Se comprueba la existencia de pérdida de clientes luego de emitida la cotización?		X	0	6	La Empresa no comprueba las razones de pérdidas de clientes.
<b>6</b>	¿Se lleva un registro de las ventas no concretadas?		X	0	5	No existe un registro de las ventas no concretadas luego de emitida la cotización.
<b>7</b>	¿Existe en la emisión de la cotización la aprobación del crédito?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>8</b>	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	X		5	5	
<b>9</b>	¿Cuenta la base de datos con restricciones para el ingreso y manipulación de su información?	X		5	5	
<b>10</b>	¿Sólo el personal de ventas tiene acceso a la base de datos?	X		5	5	
<b>11</b>	¿Se coteja la solicitud del pedido del cliente con el stock de mercaderías existentes?	X		5	5	
<b>12</b>	¿Se verifica directamente con el cliente el pedido?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>13</b>	¿Se exige una autorización de un nivel alto para la concesión de descuentos?	X		6	6	
<b>14</b>	¿Se coteja la solicitud de pedido del cliente con la solicitud de emisión de factura?	X		5	5	
<b>15</b>	¿Cuenta la solicitud de emisión de factura con una firma de responsabilidad?	X		5	5	
<b>16</b>	¿Se realizan llamadas telefónicas a los clientes como post-venta para verificar su nivel de satisfacción?	X		6	6	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>17</b>	¿Se verifican los resultados de las llamadas telefónicas postventa para conocer si se han prestado los servicios necesarios?		X	0	6	Se realizan llamadas telefónicas, pero éstas no tienen un seguimiento una vez que se conocen sus resultados.
<b>18</b>	¿La gestión del personal de ventas es evaluada?		X	0	5	Hasta el momento no se ha aplicado evaluación alguna al personal de ventas.
<b>19</b>	¿Existe un control del nivel de pérdidas de clientes, una vez que se haya vendido el producto o el servicio y se conoce sus causas?		X	0	5	La Empresa no maneja un estándar causas de pérdidas de clientes.
<b>TOTAL</b>				<b>62</b>	<b>100</b>	

La clasificación de puntaje obtenido corresponde a la siguiente tabla:

0 a 60	61 a 80	81 a 90	91 a 100
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	62%		

El resultado muestra un nivel bueno de control, debido a que la Empresa cuenta con niveles jerárquicos y por ende de autorización definidos; la emisión de documentos consta siempre de una firma de responsabilidad y para el otorgamiento de niveles de precios y descuentos fuera de los establecidos, se verifica que exista la autorización respectiva, es decir no se realizan operaciones sin que la Gerencia lo conozca. Se cuenta con políticas de ventas definidas en cuanto a nivel de precios y descuentos, las mismas que son manejadas por el personal de ventas; se encontró deficiencias en el proceso de postventa, ya que se realizan llamadas, pero no existe un seguimiento, una retroalimentación que genere resultados sobre la gestión realizada por el personal de ventas de la Empresa, adicionalmente se observa que no existe un análisis de las causas de pérdida de clientes. Este puntaje no quiere decir que el control interno en el Área garantiza que no existan desviaciones, aunque que los procesos funcionan razonablemente.

### 8.1.3 Evaluación del Control Interno Administrativo del Área de Compras.

#### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Compras

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Todas las compras se realizan en base a solicitudes de compras emitidas por otras Áreas?	X		5	5	
2	¿Cuenta la solicitud de compra con la firma de responsabilidad del encargado de cada Área?	X		5	5	
3	¿Las solicitudes de compra son prenumeradas?		X	0	3	Las solicitudes de compra están ordenadas de acuerdo a su fecha de emisión.
4	¿Para realizar las compras se solicitan cotizaciones por lo menos de tres proveedores?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>5</b>	¿Se verifica que las cotizaciones solicitadas sean de aquellos proveedores que posean los productos requeridos?	X		3	3	
<b>6</b>	¿Se verifica que las cotizaciones contengan datos del proveedor como: dirección, teléfono, RUC, firma de la persona que cotiza y un sello de la empresa?		X	0	4	Existen cotizaciones en las que no existe datos de la Empresa, sino únicamente el nombre del proveedor.
<b>7</b>	¿Se mantiene una base de posibles proveedores, identificando el producto o servicio que ofrece cada uno?		X	0	3	Las cotizaciones de los proveedores no elegidos se desechan.

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>8</b>	¿Se escoge al proveedor en función de la calidad y precios que ofrece?	X		5	5	
<b>9</b>	¿Existe una lista de proveedores autorizados?		X	0	4	No existe una lista vigente de los proveedores.
<b>10</b>	¿Se emiten por escrito las órdenes de compra a los proveedores, indicando cantidades, precios y fechas de entrega?	X		4	4	
<b>11</b>	¿Las órdenes de compra son prenumeradas y cuentan con la firma de autorización respectiva?	X		4	4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>12</b>	¿Se coteja la solicitud de pedido con la orden de compra emitida por cada Área?	X		5	5	
<b>13</b>	¿Se realiza un análisis del cumplimiento de la entrega de los productos del proveedor?		X	0	3	Existen retrasos en la entrega de los productos requeridos.
<b>14</b>	¿Existen horarios para la recepción de los productos requeridos?		X	0	3	La Empresa no cuenta con horarios establecidos para la recepción de los productos adquiridos.

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>15</b>	¿Se verifica que los productos que se reciben correspondan a lo solicitado, comparando la factura con la solicitud de pedido?	X		5	5	
<b>16</b>	¿Se revisa que los productos recibidos se encuentren en buen estado y con la calidad requerida?	X		4	4	
<b>17</b>	¿Existe alguna persona responsable para la recepción de los productos adquiridos?		X	0	3	No existe una persona determinada que realice la recepción de los productos adquiridos de manera constante.

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>18</b>	¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el trámite para la compra de productos?		X	0	4	La Empresa no cuenta con manuales que describan la manera de cómo desarrollar lo procesos.
<b>19</b>	¿Se verifica que los medicamentos y alimentos para animales sean analizados por una persona especializada?	X		5	5	
<b>20</b>	¿Los informes de los productos adquiridos se llevan con un consecutivo numérico?		X		3	Los informes de productos adquiridos no son prenumerados.



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>21</b>	¿El Área de Compras envía oportunamente la información y los productos que se recibirá en el Área de Inventarios?	X		4	4	
<b>22</b>	¿El informe de los productos adquiridos cuenta con la respectiva firma de responsabilidad?	X		4	4	
<b>23</b>	¿Se mantiene en el Área de Compras un registro permanente y cronológico de las compras realizadas?	X		3	3	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>24</b>	¿Se envía inmediatamente de recibidos los productos la documentación de respaldo para su registro en el Área de Cuentas por Pagar?	X		4	4	
<b>25</b>	¿Cuenta la documentación enviada al Área de Cuentas por Pagar con las firmas de responsabilidad respectivas?	X		5	5	
<b>Total</b>				<b>70</b>	<b>100</b>	

La clasificación del puntaje obtenido corresponde a la siguiente tabla:

0 a 60	61 a 80	81 a 90	91 a 100
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	70%		

El resultado muestra un nivel bueno de control, debido a que la Empresa cuenta con niveles jerárquicos y por ende de autorización definidos; la emisión de solicitudes de compra, solicitudes de pedido al proveedor y el informe de productos adquiridos constan con la firma de responsabilidad y la autorización respectiva para su emisión, sin embargo no todos los documentos son prenumerados lo cual hace complicado su control, existiendo casos de duplicidad de pedidos y desorganización en el manejo de la documentación. Se cuenta con políticas de compras definidas, las mismas que son manejadas por el personal de manera empírica, ya que la Empresa no cuenta con manuales de descripción de los procesos. Este puntaje no quiere decir que el control interno en el Área garantiza que no existan desviaciones, aunque que los procesos funcionan razonablemente.

### 8.1.4 Evaluación del Control Interno Administrativo del Área de Inventarios.

#### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Inventarios

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿El encargado del inventario al recibir los productos adquiridos compara la orden de compra con la factura y el informe emitido por el Área de Compras?	X		5	5	
2	¿El encargado del Área de Inventarios informa de manera continua al Área de Compras, sobre el mínimo de existencia de los productos bajo su responsabilidad?		X	0	4	Existen ocasiones en las cuales la Empresa está desabastecida de un determinado producto
3	¿Existen horarios para la recepción de los productos adquiridos?		X	0	3	No existe un horario establecido para recibir los productos adquiridos

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>4</b>	¿Se revisa la introducción de existencias y la valoración en el sistema de inventario permanente?	X		4	4	
<b>5</b>	¿Los reportes de recepción de los productos adquiridos se llevan con un consecutivo numérico?		X	0	3	Los reportes de recepción de productos se llevan en función de la fecha de recepción.
<b>6</b>	¿Existe alguna persona responsable para la recepción de los productos adquiridos?	X		5	5	
<b>7</b>	¿El personal del Área de Inventarios conoce los productos y está familiarizado con su manejo?	X		4	4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>8</b>	¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el proceso a seguir en la recepción de productos?	X		0	5	No se cuenta con manuales de descripción de los procesos.
<b>9</b>	¿El Área de Compras envía oportunamente la información, respecto a los productos que se recibirán en el Área de Inventarios?	X		5	5	
<b>10</b>	¿Se cuenta con restricciones para acceder al Área de Inventarios?		X	0	3	Cualquier persona tiene acceso al Área.
<b>11</b>	¿Los productos adquiridos están protegidos para evitar su deterioro físico?	X		3	3	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>12</b>	¿Existen tarjetas para registrar las salidas de los productos, respaldadas en requisiciones emitidas por las diferentes Áreas y las entradas de productos por concepto de compras?		X	0	4	Existen tarjetas de registro, pero no se encuentran actualizadas.
<b>13</b>	¿Se realiza un informe del consumo de los productos?		X	0	4	Los informes de consumos no están actualizados
<b>14</b>	¿Los productos son entregados a los empleados a través de requisiciones y a los clientes a través de las órdenes de entrega emitidas por el Área de Ventas?	X		5	5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>15</b>	¿Las requisiciones de productos y las órdenes de entrega cuentan con las respectivas firmas de responsabilidad?	X		5	5	
<b>16</b>	¿Se realizan constataciones físicas de manera periódica y sorpresiva por personal distinto al del Área de Inventarios?	X		5	5	
<b>17</b>	¿Se comparan los resultados obtenidos de las constataciones físicas, se investigan las causas y se ajustan las diferencias?		X	0	4	Existen diferencias que no han sido aclaradas.
<b>18</b>	¿El encargado del Área es el responsable de solventar cualquier diferencia encontrada?	X		3	3	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>19</b>	¿Se acostumbra revisar periódicamente los inventarios para determinar si existen productos con poco movimiento y si son excesivos u obsoletos?	X		4	4	
<b>20</b>	¿Se verifica que los productos como alimentos y medicamentos adquiridos, mantenidos en el Área de Inventarios, tengan una caducidad superior a un año?	X		3	3	
<b>21</b>	¿El encargado del Área de Inventarios autoriza la solicitud de reposición de medicamentos a los proveedores?	X		4	4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>22</b>	¿Son frecuentes las solicitudes de reposición de medicamentos?		X	3	3	
<b>23</b>	¿Se controlan adecuadamente los productos dados de baja para evitar robos, uso o disposición no autorizados, mermas o descuido de su almacenamiento y manejo?		X	0	4	No se mantiene un control estricto de quienes pueden o no ingresar al Área de Inventarios
<b>24</b>	¿Se actualiza en el sistema informático las bajas de inventario que se realizan?	X		3	3	
<b>25</b>	¿Cuentan las actas de bajas del inventario con las firmas de responsabilidad del encargado del Área de Inventarios y del Gerente General?	X		5	5	
<b>Total</b>				<b>66</b>	<b>100</b>	

La clasificación del puntaje obtenido corresponde a la siguiente tabla:

0 a 60	61 a 80	81 a 90	91 a 100
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	66%		

El resultado muestra un nivel bueno de control, debido a que la Empresa cuenta con niveles jerárquicos y por ende de autorización definidos; para el ingreso de los productos al Área, se verifica que éstos sean los que se solicitaron y que sus especificaciones estén en relación con el precio y calidad establecidas, de igual manera que para su despacho siempre se lo realice con la orden de entrega a los clientes emitida por el Área de Ventas; adicionalmente los documentos que se generan cuentan con la firma de responsabilidad de la persona que realiza los procesos, sin embargo estos documentos no son prenumerados, lo cual hace complicado su control. Existe una falta de control en el acceso al Área, pues no existen restricciones establecidas y la información no se encuentra actualizada. Se cuenta con políticas de inventario definidas, las mismas que son manejadas por el personal de manera empírica, ya que la Empresa no cuenta con manuales de descripción de los procesos. Este puntaje no quiere decir que el control interno en el Área garantiza que no existan desviaciones, aunque los procesos funcionen razonablemente.

## **8.2 Medición de los Riesgos de Control.**

### **8.2.1 Medición de los Riesgos de Control del Área de Recursos Humanos.**

Para la evaluación del control realizada a los procesos que se desarrollan en el Área de Recursos Humanos se determina que el Riesgo de Control es el siguiente:

RIESGO DE CONTROL:  $100\% - 68\% = 32\%$ .

El Riesgo de Control nace de la probabilidad de que exista una desviación de una certeza absoluta con el 100% y el puntaje obtenido por el Área, es decir 100% menos 68% es igual al 32%, el mismo que representa el Riesgo de Control, es decir la probabilidad de que los controles internos administrativos no impidan una desviación de los procesos de la Empresa.

Este porcentaje nos indica que se deben mejorar los controles existentes y crear otros que refuercen a los procesos, con el fin de precautelar el uso eficiente, efectivo y económico de los recursos existentes en la Empresa.

### **8.2.2 Medición de los Riesgos de Control del Área de Ventas.**

Para la evaluación del control realizada a los procesos que se desarrollan en el Área de Ventas se determina que el Riesgo de Control es el siguiente:

RIESGO DE CONTROL:  $100\% - 62\% = 38\%$

El Riesgo de Control nace de la probabilidad de que exista una desviación de una certeza absoluta con el 100% y el puntaje obtenido por el Área, es decir 100% menos 62% es igual al 38%, el mismo que representa el Riesgo de Control, es decir la probabilidad de que los controles internos administrativos no impidan una desviación de los procesos de la Empresa.

Este porcentaje nos indica que se deben mejorar los controles existentes y crear otros que refuercen a los procesos, con el fin de precautelar el uso eficiente, efectivo y económico de los recursos existentes en la Empresa, en especial en el proceso de servicio postventa, ya que a través de éste se conoce si la Empresa está realizando una gestión adecuada, enfocada en la consecución de más clientes y la satisfacción máxima de los mismos y en el seguimiento que se da a las causas de pérdida de clientes.

### **8.2.3 Medición de los Riesgos de Control del Área de Compras.**

Para la evaluación del control realizada a los procesos que se desarrollan en el Área de Compras se determina que el Riesgo de Control es el siguiente:

RIESGO DE CONTROL:  $100\% - 70\% = 30\%$

El Riesgo de Control nace de la probabilidad de que exista una desviación de una certeza absoluta con el 100% y el puntaje obtenido por el Área, es decir 100% menos 70% es igual al 30%, el mismo que representa el Riesgo de Control, es decir la probabilidad de que los controles internos administrativos no impidan una desviación de los procesos de la Empresa.

Este porcentaje nos indica que se deben mejorar los controles existentes y crear otros que refuercen a los procesos, con el fin de precautelar el uso eficiente, efectivo y económico de los recursos existentes en la Empresa, en especial en el proceso de selección del proveedor, ya que la Empresa debe mantener un nivel adecuado de precios, calidad en los productos y oportunidad en la entrega de los mismos; adicionalmente existe falencias en el manejo de la documentación que se genera en el Área.

#### **8.2.4 Medición de los Riesgos de Control del Área de Inventarios.**

Para la evaluación del control realizada a los procesos que se desarrollan en el Área de Inventarios se determina que el Riesgo de Control es el siguiente:

RIESGO DE CONTROL:  $100\% - 66\% = 34\%$

El Riesgo de Control nace de la probabilidad de que exista una desviación de una certeza absoluta con el 100% y el puntaje obtenido por el Área, es decir 100% menos 66% es igual al 34%, el mismo que representa el Riesgo de Control, es decir la probabilidad de que los controles internos administrativos no impidan una desviación de los procesos de la Empresa.

Este porcentaje nos indica que se deben mejorar los controles existentes y crear otros que refuercen a los procesos, con el fin de precautelar el uso eficiente, efectivo y económico de los recursos existentes en la Empresa, en especial en lo referente al manejo de la documentación generada, ya que ésto trae demoras en el procesamiento de la información; adicionalmente existen falencias en el control del acceso al Área, lo cual hace complicado el manejo de los recursos, por ende no es el más idóneo, pues no se puede evitar la existencia de faltantes.

### **8.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.**

#### **8.3.1 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo del Área de Recursos Humanos.**

##### **Pregunta No. 7**

***¿Se cuenta con un manual o una guía escrita que describa las características del personal para cada puesto de trabajo?***

Se pudo observar que la Empresa no cuenta con manuales ni guías escritas en las cuales se determine el perfil de cada puesto, es decir que defina las características que cada persona o aspirante debe tener para poder aplicar a los puestos.

##### **Pregunta No. 8**

***¿Se mantiene un archivo de las entrevistas realizadas y del test psicológico aplicado?***

Se pudo comprobar que no se mantiene constancia de las entrevistas realizadas a los postulantes no aprobados, es decir que no se genera una base de datos del personal que se puede necesitar en caso de una nueva vacante, únicamente se mantiene archivos del personal que forma parte de la empresa.



#### **Pregunta No. 10**

***¿Cuentan las hojas de vida con evidencias de la gestión de verificación de datos del personal?***

La evidencia de verificaciones realizadas por el personal de recursos humanos es insuficiente, ya que las hojas de vida no tienen ninguna señal de que se verificó totalmente los datos o que se realizó alguna gestión adicional a las llamadas telefónicas.

#### **Pregunta No. 12**

***¿Contiene el registro de personal, fotografías y las firmas de los empleados?***

Se verificó que en el registro personal, que es una tarjeta donde constan los datos personales de cada empleado, existe un campo habilitado para su foto y firma que posteriormente se digitalizan; en su mayoría ninguno de los miembros de la organización cuentan con este documento completo.

#### **Pregunta No. 17**

***¿Se cuenta con un manual que indique cuales son las, normas, políticas y procedimientos que debe realizar el trabajador en el desempeño de sus funciones?***

Los procesos que se desarrollan dentro de la Empresa no se han formalizado en manuales o códigos que muestren de manera gráfica y clara todos los procesos y que puedan ser manejados por todos los miembros de la misma, es decir que

esto se maneja de manera empírica.

**Pregunta No. 21**

***¿Existe un control de asistencia y de aprobación de cursos de capacitación realizados?***

No se verifica si todo el personal asiste a los cursos de capacitación, ni tampoco se les otorga un certificado de cumplimiento del mismo.

**Pregunta No. 22**

***¿Se verifica el mejoramiento del desempeño del personal después de los cursos de capacitación?***

La empresa brinda cursos de capacitación al personal de la empresa, pero no mide a través de indicadores si la gestión de los mismos ha mejorado y si esto ha ayudado a que se cumplan los objetivos organizacionales.

### **8.3.2 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo del Área de Ventas.**

#### **Pregunta No. 1**

***¿Se verifica que el vendedor de a conocer todos los productos y servicios con los que cuenta la Empresa?***

La Empresa no evalúa el trabajo realizado por el vendedor, por ende no se conoce si la gestión es adecuada, es decir no se conoce si en efecto el vendedor le da a conocer al cliente las diferentes opciones de productos y servicios a los cuales puede acceder, así como también es incierto si el asesoramiento se da adecuadamente en función de las características de su mascota.

#### **Pregunta No. 3**

***¿Se comprueba la existencia de pérdida de clientes en el proceso de atención al cliente?***

No existe un control del nivel de pérdida de clientes por el hecho de no brindar una asesoría adecuada y el manejo de una buena relación con el cliente al momento de darle a conocer los productos o servicios disponibles en la Empresa.

#### **Pregunta No. 5**

***¿Se comprueba la existencia de pérdida de clientes luego de emitida la cotización?***

La Empresa no comprueba las razones de pérdidas de clientes una vez emitida la cotización, es por ello que no se puede determinar si existe

falencias en la manera como el vendedor atiende al cliente o son los precios, las características de los productos y el nivel de personalización del servicio los que son poco atractivos para los clientes.

**Pregunta No. 6**

***¿Se lleva un registro de las ventas no concretadas?***

No existe un registro de las ventas no concretadas, luego de emitida la cotización, es decir que no se conoce si al emitir la cotización la Empresa logró captar la atención del cliente en relación a otras opciones que éste puede tener.

**Pregunta No. 17**

***¿Se verifican los resultados de las llamadas telefónicas postventa para conocer si se han prestado los servicios necesarios?***

Se realizan llamadas telefónicas, pero éstas no tienen un seguimiento una vez que se conocen sus resultados, es decir no se genera una retroalimentación que permita tomar decisiones enfocadas en el mejoramiento de la gestión del Área de Ventas y que a su vez éste se convierta en una mayor generación de clientes.

**Pregunta No. 18**

***¿La gestión del personal de ventas es evaluada?***

Hasta el momento no se ha aplicado evaluación alguna al personal de ventas, por ende no se puede determinar claramente las falencias del mismo, a pesar de que el Área de Ventas recibe 2 cursos de capacitación

de servicio al cliente hasta el momento.

**Pregunta No. 19**

***¿Existe un control del nivel de pérdidas de clientes una vez que se haya vendido el producto o el servicio y se conoce sus causas?***

La Empresa no maneja un estándar de las causas de pérdidas de clientes, es decir no existe una unificación de criterios que determinen el porque existe una pérdida de clientes y de no generación de ventas.

### **8.3.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo del Área de Compras.**

#### **Pregunta No. 3**

***¿Las solicitudes de compra son prenumeradas?***

Las solicitudes de compra están ordenadas de acuerdo a su fecha de emisión, más no cuentan con una numeración que evite que exista duplicidad de solicitudes de compra, ni un manejo adecuado de este documento.

#### **Pregunta No. 6**

***¿Se verifica que las cotizaciones contengan datos del proveedor como: dirección, teléfono, RUC, firma de la persona que cotiza y un sello de la empresa?***

Existen cotizaciones en las que no existen datos de la Empresa como su dirección, teléfono y número de RUC, sino únicamente el nombre del proveedor y en algunos casos tampoco existe un sello ni firmas de responsabilidad de la empresa que realizó la emisión de la cotización.

#### **Pregunta No. 7**

***¿Se mantiene una base de posibles proveedores identificando el producto o servicio que ofrece cada uno?***

Las cotizaciones de los proveedores no elegidos se desechan, es decir que no se genera una base de datos a la cual se pueda acudir en caso de la falta de un proveedor ya elegido.

### **Pregunta No. 9**

#### ***¿Existe una lista de proveedores autorizados?***

No existe una lista vigente de los proveedores que contenga nombres, productos con los que cuenta y sus precios y que adicionalmente se actualice de manera constante con las firmas de autorización respectiva.

### **Pregunta No. 13**

#### ***¿Se realiza un análisis del cumplimiento de la entrega de los productos del proveedor?***

No se realiza un análisis de cumplimiento del tiempo de entrega de los productos solicitados, es por ello que existen retrasos en la entrega de los productos requeridos; tampoco se realiza ningún análisis o seguimiento de las causas de los retrasos, ni tampoco se ha realizado una gestión para remediar estos retrasos ya que los proveedores siguen siendo los mismos.

### **Pregunta No. 14**

#### ***¿Existen horarios para la recepción de materiales?***

La Empresa no cuenta con horarios establecidos para la recepción de los productos adquiridos, es por ello que existe retrasos en la recepción de los mismos ya que la persona que realiza la recepción no siempre se encuentra en la Empresa.

**Pregunta No. 17**

***¿Existe alguna persona responsable para la recepción de los productos adquiridos?***

No existe una persona determinada que realice la recepción de los productos adquiridos de manera constante, es por ello que cuando no se encuentra la persona para esta actividad lo realiza otra en su reemplazo, retrasando el proceso de recepción de los mismos.

**Pregunta No. 18**

***¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el trámite para la compra de productos?***

La Empresa no cuenta con manuales que describan la manera formal de desarrollar los procesos del Área de Compras.

**Pregunta No. 20**

***¿Los informes de los productos adquiridos se llevan con un consecutivo numérico?***

Los informes de mercadería adquirida no son prenumerados, por ende no se mantiene un control adecuado de su emisión, existen casos de duplicidad de emisión de los informes de productos adquiridos en diferentes fechas.



### **8.3.4 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo del Área de Inventarios.**

#### **Pregunta No. 2**

***¿El encargado del Área de Inventarios informa de manera continua al Área de Compras, sobre el mínimo de existencia de los productos bajo su responsabilidad?***

Por la falta de generación de información oportuna al mantener los documentos de ingresos y egresos desactualizados, existen ocasiones en las cuales la Empresa está desabastecida de un determinado producto.

#### **Pregunta No. 3**

***¿Existen horarios para la recepción de los productos adquiridos?***

No existe un horario establecido para recibir los productos adquiridos; la recepción se la hace en el momento en que se conoce que el Área de Compras va a enviar los nuevos productos.

#### **Pregunta No. 5**

***¿Los reportes de recepción de los productos adquiridos se llevan con un consecutivo numérico?***

Los reportes de recepción de productos se llevan en función de la fecha de recepción y no se cuenta con una numeración que haga que su emisión sea de forma ordenada, permitiendo tener así un control adecuado.

### **Pregunta No. 8**

***¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el proceso a seguir en la recepción de productos?***

No se cuenta con manuales de descripción de procesos, por ende no existe un proceso formalizado, en el cual se determine la manera de cómo se debe realizar la recepción de productos, su manejo, custodia y cuidado.

### **Pregunta No. 10**

***¿Se cuenta con restricciones para acceder al Área de Inventarios?***

Si bien se cuenta con un Área específica para el almacenamiento de los productos, ésta no cuenta con las seguridades necesarias para salvaguardar los mismos, ya que cualquier persona tiene acceso a la misma

### **Pregunta No. 12**

***¿Existen tarjetas para registrar las salidas de los productos respaldadas en requisiciones emitidas por las diferentes Áreas y las entradas de productos por concepto de compras?***

Existen tarjetas para realizar los registros de los ingresos y egresos de productos al Área de Inventarios, pero no se encuentran actualizados, lo cual trae consigo retrasos en la generación de la información.

### **Pregunta No. 13**

***¿Se realiza un informe del consumo de los productos?***

Los informes de consumos no están actualizados; existen consumos no registrados en el formato establecido, sino en otros documentos sin un control adecuado.

### **Pregunta No. 17**

***¿Se comparan los resultados obtenidos de las constataciones físicas, se investigan las causas y se ajustan las diferencias?***

Existen diferencias que no han sido aclaradas, ya que actualmente no existe el registro adecuado de los egresos del Área, por ende no se conoce su valor exacto.

### **Pregunta No. 18**

***¿El encargado del Área es el responsable de solventar cualquier diferencia encontrada?***

La persona encargada del Área de Inventarios es la que maneja directamente todos los procesos existentes, pero hasta el momento no se han justificado, es decir que si existen diferencias, pero no son representativas.

**Pregunta No. 23**

***¿Se controlan adecuadamente los materiales dados de baja para evitar robos, uso o disposición no autorizados, mermas o descuido de su almacenamiento y manejo?***

No se mantiene un control estricto del ingreso al Área de Inventarios, por ende cualquier empleado puede acceder.

#### **8.4 Implementación del Control Interno Administrativo.**

##### **8.4.1 Implementación del Control Interno Administrativo del Área de Recursos Humanos.**

Una vez que se ha evaluado el Control Interno Administrativo del Área de Recursos Humanos, se deben identificar los Controles Internos Administrativos que se deben considerar en cada proceso.

##### **Proceso No. 1**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Selección de Personal</b>	Para seleccionar el personal se recibe el requerimiento de contratación; se convoca a través de anuncios en los diarios, al personal con las características que cada puesto demande, para el desempeño eficiente de sus funciones; posterior a ello se debe aplicar las pruebas de conocimientos, test psicológico y realizar la entrevista al personal para su selección.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Verificación de autorización del requerimiento de contratación</b>	Verificar que exista la autorización del requerimiento de personal por el Gerente de cada Área con la respectiva justificación para el mismo.
2	<b>Revisión que la convocatoria esté acorde al perfil del puesto</b>	Revisar que la convocatoria cuente con todos los lineamientos establecidos como perfil requerido del postulante, para poder analizar posteriormente cuales son los candidatos más idóneos para el puesto.
3	<b>Constatación de que la selección del diario sea la más conveniente</b>	Constatar que se haya elegido el diario contemplando la calidad de la publicación, su costo, cumplimiento de plazos, con el fin de garantizar la adecuada utilización de los recursos de la Empresa.
4	<b>Verificación que las publicaciones en los diarios cuenten con la autorización respectiva</b>	Verificar que se haya cumplido con la autorización respectiva para emitir publicaciones de requerimiento de personal en los diarios, dentro de ello se puede elaborar un memorando donde conste la firma del Representante Legal de la Empresa.

NÚMERO DEL CONTROL INTERNO	NOMBRE DEL CONTROL INTERNO	DESCRIPCIÓN
5	<b>Verificación adecuada de la selección de carpetas</b>	Verificar que las carpetas que se reciben después de la publicación en la prensa, sean elegidas por personal especializado, con el fin de determinar claramente cuales son los candidatos idóneos.
6	<b>Verificación de la idoneidad de las pruebas de conocimientos y del test psicológico</b>	Verificar si las pruebas de conocimientos y el test psicológico estén elaborados cumpliendo lineamientos técnicos que demuestren que el personal es apto para el puesto, tanto emocional como técnicamente.
7	<b>Constatación de la realización de la entrevista</b>	Constatar que las entrevistas sean realizadas por el Gerente General, con el fin de determinar adecuadamente que los candidatos elegidos cumplen con todos los requisitos determinados en el perfil para su posterior contratación.

**Proceso No. 2**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>2</b>	<b>Contratación de Personal</b>	Después de haber cumplido con la entrevista y obteniendo los resultados de las pruebas de conocimientos y del test psicológico, el personal que cumpla con los requisitos de capacitación académica, experiencia laboral, madurez emocional, capacidad para el liderazgo, es decir con atributos que le permitan una adaptación satisfactoria al puesto y al Área, se procede a la contratación.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Verificación del cumplimiento de los requerimientos del perfil del puesto, pruebas de conocimientos, test psicológico y la entrevista</b>	Verificar que el personal contratado cumpla con todos los requisitos establecidos en el requerimiento de personal y que su perfil esté acorde al mismo, adicionalmente se debe identificar que haya cumplido con todos los requisitos establecidos para la contratación como las pruebas de conocimientos, test psicológico y la entrevista.



<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	<b>Verificación de la documentación del personal contratado</b>	Verificar que la documentación del personal contratado, contenga los resultados de las pruebas de conocimientos, test psicológico y la entrevista realizada y que además tenga la firma de autorización respectiva.

### Proceso No. 3

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
3	<b>Elaboración del Contrato</b>	Para la elaboración del contrato de trabajo la persona elegida para el puesto presenta toda la documentación que respalde su hoja de vida; luego de esto se firma el contrato por triplicado donde, constan los derechos y obligaciones que ambas partes contraen; además para formalizarlo deben constar las firmas del Representante Legal y el trabajador, para su posterior legalización en el Ministerio de Trabajo, en la Dirección del Trabajo.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Verificación de la elaboración y registro del contrato de trabajo</b>	Verificar el contrato de trabajo se haya realizado por triplicado y que consten las firmas del trabajador y del empleador y que posteriormente se lo haya registrado en el Ministerio de Trabajo en la Dirección de Trabajo.
<b>2</b>	<b>Verificar que se haya reportado al IESS la afiliación del empleado</b>	Verificar que todo el personal que labora ya en la Empresa y el nuevo personal que se integra, cuenten con su afiliación en el IESS, previo la elaboración y presentación de su aviso de entrada a la Empresa.
<b>3</b>	<b>Verificar que se haya incluido al personal en la nómina</b>	Verificar que todo el personal contratado esté incluido en la nómina de los empleados.

**Proceso No. 4**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>4</b>	<b>Inducción Formal</b>	El Gerente Administrativo y el Jefe de Recursos Humanos dan a conocer al nuevo integrante las políticas, normas y procedimientos que se siguen dentro de la realización de su trabajo, además le indican cuales son las funciones que va a desempeñar y los objetivos que debe cumplir.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Verificación de la existencia de manuales de inducción para cada área de trabajo</b>	Verificar que exista un manual de inducción para cada área de trabajo con todos los puntos claves para que el nuevo trabajador conozca a la Empresa y las funciones generales a desempeñar.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>2</b>	<b>Verificación del cumplimiento de inducciones al personal nuevo por parte de personal capacitado</b>	Verificar que las inducciones se cumplan a través de la elaboración de un documento de recepción de datos firmado por parte del nuevo trabajador y que el personal destinado para esta actividad sea claro en su exposición al respecto.

**Proceso No. 5**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>5</b>	<b>Capacitación</b>	El Área de Recursos Humanos planifica una capacitación por áreas al personal de la Empresa; para ello estima las necesidades de actualización según las demandas del mercado.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Verificación del cumplimiento del plan de capacitación anual</b>	Verificar que se cumpla con el plan de capacitación anual aprobado por la Junta General de Accionistas.
<b>2</b>	<b>Verificación de asistencia del personal a los cursos brindados por la Empresa</b>	Verificar el nivel de asistencia y de aprobación de los cursos brindados con el fin de poder evaluar a los trabajadores.
<b>3</b>	<b>Constatación de mejoramiento del desempeño al personal capacitado</b>	Constatar que se haya evaluado el mejoramiento del desempeño de los trabajadores luego de aprobados los cursos de capacitación.

#### 8.4.2 Implementación del Control Interno Administrativo del Área de Ventas.

Una vez que se ha evaluado el Control Interno Administrativo del Área de Ventas, se deben identificar los Controles Internos Administrativos que se deben considerar en cada proceso.

##### Proceso No. 1

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Atención al Cliente</b>	En el momento en que el cliente llega a la Empresa, el vendedor da a conocer los productos y servicios con los cuales se cuenta.

##### Controles Internos Administrativos propuestos:

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Constatación de la adecuada gestión del personal de ventas</b>	Constatar que el personal de ventas atiende al cliente de manera adecuada y de a conocer todos los productos y servicios a los cuales puede acceder, tratando de captar toda la atención del cliente

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>2</b>	<b>Verificación que se haya brindado capacitación al personal de ventas</b>	Verificar que la capacitación brindada al personal de ventas esté acorde a los requerimientos del Área, ya que ésta debe estar enfocada en la consecución de un mayor número de clientes.
<b>3</b>	<b>Verificación de causales de pérdida de clientes en el proceso de atención al cliente</b>	Verificar si existe un nivel de pérdida de clientes al iniciar el proceso y determinar cuales son las causas de ello, con el fin de darles seguimiento y mejorar la gestión.

**Proceso No. 2**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>2</b>	<b>Elaboración de Cotizaciones</b>	El vendedor da conocer los precios y los descuentos a los que puede acceder el cliente con la emisión de las cotizaciones prenumeradas con fecha de validez de la oferta.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Constatación de que las cotizaciones contengan firmas de responsabilidad, que se hayan llenado adecuadamente y que sean prenumeradas</b>	Constar que las cotizaciones contengan firmas de responsabilidad y se hayan llenado adecuadamente con el fin de dar a conocer al cliente el precio y las características del producto y servicio que solicitó de manera adecuada y que además éstas estén prenumeradas con el fin de posteriormente poder analizar la existencia de todas las cotizaciones emitidas.
<b>2</b>	<b>Verificación de la existencia de pérdida de clientes, luego de emitida la cotización</b>	Verificar luego de emitida la cotización si existe un alto índice de probabilidad de que las ventas no se concreten posteriormente.
<b>3</b>	<b>Verificación de que precios y descuentos estén acorde a los lineamientos establecidos</b>	Verificar que la cotización sea emitida con los precios y descuentos acordes a los lineamientos establecidos en las políticas de ventas.



**Proceso No. 3**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>3</b>	<b>Elaboración de la Base de Datos</b>	A cada nuevo cliente se le solicita sus datos personales como sus nombres, dirección, números telefónicos, además de la raza, nombre, edad de su (s) mascota (s) para ingresar al sistema informático.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Verificación de que los datos del cliente estén actualizados</b>	Verificar que los datos entregados por el cliente sean actualizados continuamente y que sean verdaderos.
<b>2</b>	<b>Verificación de que la información contenida en la base de datos no se divulgue a la competencia</b>	Verificar que la información que exista en la base de datos de clientes sea mantenida por personal autorizado, con el fin de que no se divulgue a la competencia.

**Proceso No. 4**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
4	<b>Verificación del Stock</b>	El vendedor recibe la solicitud de pedido del cliente, verifica la disponibilidad del producto en el sistema y establecen la fecha y el lugar de entrega de los productos o servicios.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Verificación que la solicitud del pedido del cliente cuente con la mercadería disponible en stock</b>	Verificar que la cantidad y características de la mercadería que solicita el cliente exista en la Empresa, con el fin de dar a conocer al cliente que se cuenta con stock.
2	<b>Verificación de que la mercadería vendida esté disponible para su entrega</b>	Verificar que la mercadería vendida esté disponible para la entrega al cliente conforme a lo solicitado en cantidad y características del producto para no incumplir sus requerimientos.

**Proceso No. 5**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	<b>Solicitud de Facturación</b>	Una vez concretada la venta y todos los aspectos de precios, descuentos, forma de pago y lugares de entrega se emite la solicitud de facturación prenumerada.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Verificación de que la solicitud de facturación sea prenumerada</b>	Verificar que la solicitud de facturación sea un documento prenumerado y que su emisión siga un orden secuencial, con el fin de evitar duplicidad del mismo.
2	<b>Constatación de que la solicitud de facturación concuerde con la solicitud de pedido del cliente</b>	Constar que la solicitud de facturación concuerde con la solicitud de pedido del cliente, con el fin de evitar errores y demoras en el proceso.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>3</b>	<b>Verificación de que la solicitud de emisión de facturación cuente con la firmas de responsabilidad</b>	Verificar que la solicitud de emisión de facturación cuente con la firmas de responsabilidad, con el fin de identificar si el vendedor cumplió con todos los requisitos establecidos para la venta.

**Proceso No. 6**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>6</b>	<b>Servicio Post-Venta</b>	Posteriormente de efectuada la venta, se procede a realizar llamadas a los clientes, para verificar si el producto o servicio entregado ha satisfecho sus necesidades.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Verificación de las llamadas realizadas al cliente como servicio postventa</b>	Verificar que exista llamadas postventa al cliente, con el fin de verificar que se ha satisfecho adecuadamente su necesidad.
<b>2</b>	<b>Constatación de que se genere gestiones con los resultados obtenidos de las llamadas postventa</b>	Constatar de que se generen gestiones con los resultados obtenidos de las llamadas postventa como por ejemplo seguimiento a aquellas respuestas negativas de no satisfacción de su necesidad.
<b>3</b>	<b>Verificación de la adecuada gestión del personal de ventas</b>	Verificar que se aplique evaluaciones sobre la gestión del personal de ventas en función del nivel de ventas concretadas.

### 8.4.3 Implementación del Control Interno Administrativo del Área de Compras.

Una vez que se ha evaluado el Control Interno Administrativo del Área de Compras, se deben identificar los Controles Internos Administrativos que se deben considerar en cada proceso.

#### Proceso No. 1

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Solicitud de Compra</b>	Cuando el Área Inventarios de la Empresa requiere un nuevo producto o servicio, emite su necesidad al Área de Compras, mediante una solicitud de compra.

#### Controles Internos Administrativos propuestos:

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Verificación de que todas las compras elaboradas estén respaldas por solicitudes de compras</b>	Verificar que todas las compras elaboradas estén respaldas por solicitudes de compras, con el fin de mantener un nivel adecuado de productos y que las compras realizadas esté en función de las necesidades existentes.

NÚMERO DEL CONTROL INTERNO	NOMBRE DEL CONTROL INTERNO	DESCRIPCIÓN
2	Revisión de que las solicitudes de compras cuenten con la firma de responsabilidad del encargado de cada Área	Revisar que todas las solicitudes de compras emitidas por cada Área, contengan la firma de responsabilidad del Gerente de cada una, con el fin de precautelar que los productos adquiridos solventen la necesidad existente en el Área.
3	Verificación de que las solicitudes de compra estén prenumeradas	Verificar que todas las solicitudes de compra posean una numeración secuencial, con el fin de identificar que solicitud pertenece a cada Área, manteniendo un manejo adecuado y ordenado.

**Proceso No. 2**

NÚMERO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN
2	<b>Solicitud de cotizaciones a los Proveedores</b>	Se contacta a los distribuidores de los productos seleccionados para que provean de los inventarios, para lo cual se les solicita una cotización con todos los requerimientos.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que para realizar cualquier adquisición se cuente con más de tres cotizaciones	Verificar que para realizar cualquier adquisición se cuente con más de tres cotizaciones con el fin de poder evaluar a los proveedores.
<b>2</b>	Revisión de que las cotizaciones solicitadas sean de proveedores que posean todos los productos requeridos por la Empresa	Revisar que las cotizaciones solicitadas sean de proveedores que posean todos los productos requeridos por la Empresa, con el fin evitar el que no se solventen las necesidades existentes en la Empresa y que se incumpla con los requerimientos en cantidad, calidad y precio.
<b>3</b>	Verificación de que las cotizaciones contengan datos del proveedor	Verificar que las cotizaciones contengan obligatoriamente datos como: nombres, dirección, teléfono y número de RUC del proveedor, así como también muestren el descuento al que se hace acreedor la Empresa con el volumen de productos requeridos.



**Proceso No. 3**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>3</b>	<b>Selección del Proveedor</b>	Se realiza un análisis comparativo de las cotizaciones, eligiendo aquella que cumpla con las mejores condiciones de costo, calidad y oportunidad de entrega.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de la existencia de una base de datos de posibles proveedores	Verificar que se cuente con una base de proveedores a los cuales se pueda acudir, identificando los productos que cada uno de ellos brinda, su costo y calidad, manteniendo un listado debidamente autorizado.
<b>2</b>	Revisión de que los proveedores elegidos cumplan con los requerimientos de calidad, precio y oportunidad en la entrega	Revisar que los proveedores elegidos mantengan un nivel excelente de calidad de los productos, especialmente en los alimentos y medicamentos, que sus precios sean razonables, el cumplimiento de entrega sea el acordado y que permita a la Empresa mantener un margen de ganancia adecuado.

**Proceso No. 4**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>4</b>	<b>Solicitud del Pedido al Proveedor</b>	Una vez seleccionada la proforma, se elabora la solicitud del pedido al proveedor. Desde este momento y hasta que llega el pedido, se realiza un seguimiento para que cumpla con el plazo de entrega.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que todas las compras estén respaldadas por una orden de compra que contenga la cantidad, precios y fechas de entrega de los productos	Verificación de que todas las compras estén respaldadas por una orden de compra que contenga la cantidad, precios y fechas de entrega de los productos

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>2</b>	Verificación de que las órdenes de compra estén prenumeradas y cuenten con la firma de autorización respectiva	Verificación de que todas las compras estén prenumeradas y que contengan la firma de autorización respectiva, es decir la del Gerente General.
<b>3</b>	Revisión de que se cotejen las solicitudes de pedido con las órdenes de compra emitidas por cada Área	Revisar que se cotejen las solicitudes de pedido con las órdenes de compra emitidas por cada Área, para verificar que todos los requerimientos sean cumplidos satisfactoriamente.
<b>4</b>	Verificación de que se analice el cumplimiento de la oportunidad en la entrega de los productos adquiridos	Verificar que se analice el cumplimiento la oportunidad en la entrega de los productos adquiridos, con el fin de definir cuales son los proveedores que más se ajustan a las necesidades de la Empresa.

**Proceso No. 5**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>5</b>	<b>Recepción del Pedido</b>	El pedido es recibido en las instalaciones de la Empresa y se verifica la exactitud de lo solicitado con lo entregado para poder firmar la factura y el recibí conforme del pedido, asegurándose que cuando se trate de medicamentos tengan un período de vigencia razonable de por lo menos un año.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que exista una persona responsable para la recepción de los productos adquiridos	Verificar que exista una persona responsable para la recepción de los productos adquiridos y que ésta esté en total conocimiento de que es lo que debe recibir y en el momento en el cual lo debe hacer.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	Verificar la existencia y cumplimiento de los horarios para la recepción de los productos	Verificar la existencia y cumplimiento de los horarios para la recepción de los productos adquiridos, ya que de esta manera el funcionario designado para ello, estará presto a realizar esta actividad en el momento preciso.
3	Verificación de que los productos que se reciben correspondan a lo solicitado	Verificar que los productos que se reciben correspondan a lo solicitado, comparando la factura con la solicitud de pedido, evitando de esta manera que en algún momento no se tenga el stock adecuado para cumplir con el cliente.
4	Revisión de que los productos adquiridos se encuentren en buen estado y con la calidad requerida	Revisar que los productos adquiridos se encuentren en buen estado y con la calidad requerida, considerando la importancia de que los medicamentos tengan una vigencia superior a un año.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	Verificación de que la persona encargada de recibir los medicamentos y alimentos conozca la calidad requerida	Verificar que la persona encargada de recibir los medicamentos y alimentos conozca la calidad requerida, especialmente en los alimentos y medicamentos, ya que es importante revisar que éstos mantengan una composición química adecuada.
6	Revisión de la existencia de un Manual de Procedimientos que especifique el proceso de compra	Revisar la existencia de un Manual de Procedimientos que especifique el proceso de compras, con el fin de precautelar el buen uso de los recursos, teniendo una guía definida de cómo realizarlo.

**Proceso No. 6**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
6	<b>Entrega de Productos al Área de Inventarios</b>	Una vez que esté de acuerdo con el pedido se elabora un informe de productos adquiridos y se envía al Área de Inventarios.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Verificación de que los informes de los productos adquiridos se lleven con un consecutivo	Verificar que los informes de los productos adquiridos se lleven con un consecutivo numérico, con el fin de disponer de un manejo adecuado de la documentación generada.
2	Revisión de que el Área de Compras envíe oportunamente la información y los productos al Área de Inventarios	Revisar que el Área de Compras envíe oportunamente la información y los productos al Área de Inventarios, para que ésta proceda a su almacenamiento y registro.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>3</b>	Verificación de que el informe de los productos adquiridos cuente con firmas de responsabilidad	Verificar que el informe de productos adquiridos cuente con firmas de responsabilidad de la persona que lo elabora y del Gerente del Área.

**Proceso No. 7**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>7</b>	<b>Envío de Documentación al Área de Cuentas por Pagar</b>	La documentación de respaldo de la compra se envía al Área de Cuentas por Pagar, para que ellos realicen el registro de la obligación, su fecha y forma de cancelación, conjuntamente con la emisión de las retenciones del impuesto a la renta.



**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que se mantenga un registro permanente y cronológico de las compras realizadas	Verificar que en el Área se mantenga un registro permanente y cronológico de las compras realizadas con el respaldo de los informes emitidos.
<b>2</b>	Revisión de que la entrega de los productos adquiridos y su documentación sea inmediata	Revisar que la entrega de los productos adquiridos al Área de Inventarios y la documentación al Área de Cuentas por Pagar, sea inmediata para que tanto el almacenamiento y el registro de la obligación se realicen de manera oportuna.
<b>3</b>	Verificación de que la documentación enviada al Área de Cuentas por Pagar cuente con las firmas de responsabilidad respectivas	Verificar que la documentación enviada al Área de Cuentas por Pagar cuente con las firmas de responsabilidad respectivas, es decir que la factura recibida cuente con la firma y sello del proveedor y con la firma de recibí conforme de la Empresa.

#### 8.4.4 Implementación del Control Interno Administrativo del Área de Inventarios.

Una vez que se ha evaluado el Control Interno Administrativo del Área de Inventarios, se deben identificar los Controles Internos Administrativos que se deben considerar en cada proceso.

##### Proceso No. 1

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Recepción y Almacenamiento de Productos</b>	Se procede a recibir los productos que envía el Área de Compras y se los ubica en los estantes según su naturaleza, considerando prioritario almacenar los medicamentos adquiridos, para ello se compara el informe de entrega con los productos físicos.

##### Controles Internos Administrativos propuestos:

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de la comparación de la orden de compra, factura y el informe emitido por el Área de Compras	Verificar que al momento de recibir los productos se coteje correctamente la orden de compra, factura y el informe emitido por el Área de Compras, con el fin de registrar todas las compras realizadas.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	Revisión que la información que se genera en el Área de Compras sea remitida al Área de Inventarios en forma oportuna	Revisar que la información que se genera del en el Área de Compras que se traslade al Área de Inventarios sea oportuna, para que la misma esté continuamente determinando si existen productos que se deban ya adquirir, es decir determinar las necesidades de compra.
3	Verificación de la existencia de horarios para la recepción de los productos adquiridos	Verificar que exista horarios para la recepción de los productos adquiridos, con el fin de evitar demoras en el registro de sus ingresos.
4	Revisión del registro del ingreso de los productos en el sistema de inventarios	Revisar que todos los productos recibidos sean registrados en el sistema de inventarios, para poder manejar información real de las existencias de los mismos.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	Verificación de la existencia de una secuencia numérica en la emisión de los reportes de recepción de los productos adquiridos	Verificar de la existencia de una secuencia numérica en la emisión de los reportes de recepción de los productos adquiridos remitidos por el Área de Compras.
6	Verificación de la existencia de personal responsable para la recepción de los productos adquiridos	Verificar la existencia de personal responsable para la recepción de los productos adquiridos, designado con anterioridad para esa función.
7	Revisión de que el personal del Área de Inventarios conozca los productos y esté familiarizado con su manejo	Revisar que el personal del Área de Inventarios conozca los productos y esté familiarizado con su manejo, con el fin de que no existe demoras en su registro, en su almacenamiento y en su movimiento de ingresos y egresos del Área.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
8	Verificación de la existencia de un Manual de Procedimientos que especifique el proceso a seguir en el Área de Inventarios	Verificar que exista un manual de procedimientos que especifique el proceso a seguir en el Área de Inventarios, llevando así de manera adecuada y uniforme todas las actividades cotidianas del Área.
9	Revisión de que el Área de Compras envíe oportunamente la información respecto a los productos que se recibirán en el Área de Inventarios	Revisar que el Área de Compras envíe oportunamente la información respecto a los productos que se recibirán en el Área de Inventarios, es decir que en el momento en que el Área de Compras adquiera el producto y éste sea recibido y verificado, sea enviado inmediatamente al Área de Inventarios para su registro y almacenamiento.
10	Verificación de la existencia de restricciones para acceder al Área de Inventarios	Verificar que existan con restricciones para acceder al Área de Inventarios, dando el permiso de ingreso únicamente a personal autorizado, es decir al personal que labora dentro de esta Área.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
11	Revisión de que el lugar de almacenamiento de los productos adquiridos sea el adecuado	Revisar que el lugar de almacenamiento de los productos adquiridos sea el adecuado, con el fin de evitar su daño o deterioro físico por la falta de cuidado adecuado.

**Proceso No. 2**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	<b>Entrega de Productos Vendidos</b>	Para entregar los productos se recibe la factura, se analiza la cantidad y características del producto solicitado y una vez conforme se entrega al cliente los productos.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que los egresos cuenten con las órdenes de entrega de las facturas emitidas	Verificar que cuando se reciban las facturas para las entregas de productos, existan las órdenes de entrega respectivas.
<b>2</b>	Revisión de que los productos entregados físicamente sean los que consten en las facturas y en las órdenes de entrega	Revisar que los productos a ser entregados sean los detallados en las facturas y en las órdenes de entrega que posee el cliente.
<b>3</b>	Verificación de que la documentación para realizar la entrega de los productos dispongan de las firmas de responsabilidad	Verificar que los documentos de respaldo para la entrega de productos a los clientes cuenten con la firma de responsabilidad de sus emisores.

**Proceso No. 3**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>3</b>	<b>Constatación Física</b>	Se realiza de manera sorpresiva los inventarios físicos de los productos que se encuentran en el Área de Inventarios, tomando como base el listado físico de las unidades para establecer las diferencias existentes como sobrantes y faltantes.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Verificación de que se efectúen constataciones físicas de manera periódica	Verificar que se efectúen constataciones físicas de manera periódica por personal distinto al del Área de Inventarios de manera sorpresiva, para identificar si existen diferencias en el inventario.
<b>2</b>	Revisión de los resultados obtenidos de las constataciones físicas y sus diferencias	Revisar los resultados obtenidos de las constataciones físicas e investigar las diferencias, para realizar los ajustes correspondientes.



NÚMERO DEL CONTROL INTERNO	NOMBRE DEL CONTROL INTERNO	DESCRIPCIÓN
3	Verificación de que todas las diferencias existentes sean aclaradas por el encargado del Área de Inventarios	Verificar que todas las diferencias existentes sean aclaradas por el encargado del Área de Inventarios, para justificar las mismas.

#### Proceso No. 4

NÚMERO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN
4	<b>Analizar la Obsolescencia de los Inventarios</b>	Se realiza un análisis comparativo de las fechas de adquisición de los productos perecibles como los alimentos de animales y los medicamentos, contra su fecha de caducidad, separando aquellos que se pueden solicitar a los proveedores como reposición de farmacéuticos.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Verificar que exista una revisión periódica de los inventarios	Verificar que exista una revisión periódica de los inventarios, para determinar si existen productos con poco movimiento, si son excesivos u obsoletos.
2	Revisión de que los productos como alimentos y medicamentos adquiridos mantenidos en el Área de Inventarios tengan una caducidad superior a un año sean establecidos como obsoletos	Revisar que los productos como alimentos y medicamentos adquiridos y mantenidos en el Área de Inventarios, que tengan una caducidad superior a un año se establezcan como obsoletos y se solicite su restitución.
3	Verificación de que el encargado del Área de Inventarios sea quien elabore la solicitud de reposición de los medicamentos	Verificar que el encargado del Área de Inventarios sea quien elabore la solicitud de reposición de medicamentos, previ6 la autorizaci6n y conocimiento del Gerente General.

**Proceso No. 5**

<b>NÚMERO DEL PROCESO</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	<b>Bajas de Inventarios</b>	Una vez que se conoce que existe inventario obsoleto, se procede a darlo de baja, previo la elaboración de un acta notarizada, luego se remite un informe al Servicio de Rentas Internas para que autorice este procedimiento.

**Controles Internos Administrativos propuestos:**

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Revisión de que se manejen adecuadamente los productos dados de baja	Revisar que se manejen adecuadamente los productos dados de baja, para evitar robos, uso o disposición no autorizados, mermas o descuido de su almacenamiento y manejo.
2	Verificación de la actualización en el sistema informático de las bajas de inventario	Verificar de que al momento en que se genere una baja de inventarios, ésta sea registrada en el sistema, una vez que este procedimiento sea totalmente legalizado y respaldado.

<b>NÚMERO DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>NOMBRE DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
3	Revisión de que las actas de bajas de los inventarios cuenten con las firmas de responsabilidad	Revisar que las actas de bajas de los inventarios cuenten con las firmas de responsabilidad del encargado del Área de Inventarios y del Gerente General de la Empresa, para que sean remitidas al SRI.

## 8.5 Evaluación Continua.

### 8.5.1 Evaluación Continua del Área de Recursos Humanos.

#### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Recursos Humanos

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Se elabora un requerimiento de personal con la firma de respaldo del Gerente de cada Área?				6	
2	¿Cuenta la publicación del requerimiento de personal con la autorización respectiva?				6	
3	¿Se comprueba que la convocatoria que se publicará en la prensa esté acorde al perfil requerido del puesto?				6	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>4</b>	¿Existe personal capacitado y especializado para la selección de carpetas conforme al perfil requerido?				5	
<b>5</b>	¿Se realiza una evaluación de la idoneidad de las pruebas de conocimientos y test psicológico de acuerdo a los requerimientos de la Empresa?				6	
<b>6</b>	¿Se realiza un análisis de la documentación proporcionada por los postulantes?				6	
<b>7</b>	¿La entrevista final es realizada por el Gerente General previo la contratación del personal?				6	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>8</b>	¿Cuenta la Empresa con manuales de descripción de perfil de puestos?				6	
<b>9</b>	¿Antes de la firma del contrato, se verifica que el personal haya cumplido con los requisitos de las pruebas de conocimientos, test psicológico y de la entrevista?				6	
<b>10</b>	¿Se elabora el contrato de trabajo por triplicado y se lo formaliza con las firmas del empleador y trabajador para su posterior legalización en la Dirección de Trabajo?				6	
<b>11</b>	¿Se incluye a todo el personal en las planillas del IESS?				6	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>12</b>	¿Se incluye a todo el personal en la nómina?				6	
<b>13</b>	¿Cuenta el personal con un código de identificación para la base de datos del personal?				6	
<b>14</b>	¿Existen manuales específicos para cada área de trabajo?				6	
<b>15</b>	¿Se evalúa la calidad de la inducción brindada al nuevo integrante de la Empresa?				6	
<b>16</b>	¿Se da fiel cumplimiento al plan de capacitación anual de la Empresa?				6	
<b>17</b>	¿Se elaboran informes sobre la asistencia del personal a los cursos brindados por la Empresa?				5	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Recursos Humanos**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>18</b>	¿Se realizan evaluación sobre el mejoramiento de desempeño al personal después de los cursos capacitación?				<b>6</b>	
<b>TOTAL</b>					<b>100</b>	

## 8.5.2 Evaluación Continua del Área de Ventas.

### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Ventas

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Se verifica que el vendedor de a conocer adecuadamente todo los productos y servicios al que el cliente puede acceder?				4	
2	¿Existen capacitaciones al personal de ventas en función de los requerimientos del área?				5	
3	¿Se analiza la razón de pérdida de clientes al iniciar el proceso y se conocen sus causas?				7	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>4</b>	¿Cuentas las cotizaciones con información real de la capacidad de cumplimiento de la Empresa y respaldada con la firma de responsabilidad de quien la generó?				5	
<b>5</b>	¿Se analiza la razón de pérdida de clientes luego de emitida la cotización y se conocen sus causas?				7	
<b>6</b>	¿Los precios y descuentos establecidos en la cotización, están acordes a los lineamientos establecidos en las políticas de ventas?				7	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>7</b>	¿Existen ventas que están negociadas directamente por la Gerencia General?				5	
<b>8</b>	¿Cuenta la base de datos del cliente con información actualizada?				6	
<b>9</b>	¿Existe seguridades de acceso a la manipulación de la base de datos de clientes?				5	
<b>10</b>	¿Se verifica que la solicitud del pedido del cliente dispone de la mercadería en stock?				7	
<b>11</b>	¿Se comprueba que la mercadería vendida esté disponible para su entrega?				6	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>12</b>	¿Las solicitudes de facturación están prenumeradas?				4	
<b>13</b>	¿Concuera la solicitud de facturación con la solicitud de pedido del cliente?				7	
<b>14</b>	¿Cuenta la solicitud de emisión de facturación con la firma de responsabilidad de la persona que generó la venta?				6	
<b>15</b>	¿Se realizan llamadas al cliente como servicio posventa?				7	
<b>16</b>	¿Se realiza gestiones sobre los resultados obtenidos de las llamadas postventa?				6	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Ventas**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>17</b>	¿Existen evaluaciones continuas de la gestión del personal de ventas?				<b>6</b>	
<b>TOTAL</b>					<b>100</b>	

### 8.5.3 Evaluación Continua del Área de Compras.

#### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Compras

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>1</b>	¿Cuentan todas las compras realizadas con el respaldo de las solicitudes de compras emitidas por las diferente Áreas?				5	
<b>2</b>	¿Las solicitudes de compras cuentan con la firma de responsabilidad del Gerente de cada Área?				5	
<b>3</b>	¿Están las solicitudes de compra prenumeradas?				3	
<b>4</b>	¿Se cuenta al momento de realizar una compra con más de tres cotizaciones para seleccionar al proveedor adecuado?				5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>5</b>	¿Se verifica que las cotizaciones solicitadas sean solicitadas a proveedores que posean todos los productos requeridos por la Empresa?				4	
<b>6</b>	¿Cuentan las cotizaciones con los datos del proveedor como: dirección, teléfono, RUC y el descuento al cual la Empresa se hace acreedora, según el volumen de la compra?				5	
<b>7</b>	¿Existe una base de datos de posibles proveedores?				3	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>8</b>	¿Se evalúa el nivel de cumplimiento de los requerimientos de calidad, precio y oportunidad en la entrega?				5	
<b>9</b>	¿Todas las compras se encuentran respaldadas por una orden de compra que contenga la cantidad, calidad, precios y fechas de entrega de los productos?				4	
<b>10</b>	¿Están las órdenes de compra prenumeradas y con la firma de autorización respectiva?				5	
<b>11</b>	¿Se cotejan las solicitudes de pedido con las órdenes de compra emitidas por cada Área?				4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>12</b>	¿Se analiza el cumplimiento de la oportunidad en la entrega de los productos adquiridos, para determinar cuales son los mejores proveedores?				3	
<b>13</b>	¿Existe una persona responsable para la recepción de los productos adquiridos?				4	
<b>14</b>	¿Se cumplen los horarios para la recepción de los productos?				3	
<b>15</b>	¿Se verifica que los productos que se reciben correspondan a lo solicitado por la Empresa?				5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>16</b>	¿Se revisa que los productos adquiridos cuenten con la calidad requerida, especialmente de los alimentos y medicamentos?				4	
<b>17</b>	¿La persona encargada de recibir los medicamentos y alimentos conoce la calidad requerida de los productos adquiridos?				4	
<b>18</b>	¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el proceso de compra?				5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>19</b>	¿Cuentan los informes de los productos adquiridos con un consecutivo numérico que facilite su ubicación?				3	
<b>20</b>	¿Envía el Área de Compras oportunamente la información al Área de Cuentas por Pagar y los productos al Área de Inventarios?				4	
<b>21</b>	¿Cuenta el informe de productos adquiridos con firmas de responsabilidad de la persona que lo elabora y del Gerente del Área?				5	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Compras**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>22</b>	¿Se mantiene un registro permanente y cronológico de las compras realizadas, respaldadas por los informes de los productos adquiridos?				3	
<b>23</b>	¿La entrega de los productos adquiridos y su documentación es inmediata?				4	
<b>24</b>	¿Cuenta la documentación enviada al Área de Cuentas por Pagar con las firmas de responsabilidad, tanto del proveedor como del encargado del Área de Compras?				5	
<b>Total</b>					<b>100</b>	

#### 8.5.4 Evaluación Continua del Área de Inventarios.

### Cuestionario de Control Interno Administrativo del Área de Inventarios

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
1	¿Se coteja la orden de compra, la factura y el informe emitido por el Área de Compras al momento de recibir los productos adquiridos?				5	
2	¿Es oportuna la información que remite el Área de Compras al Área de Inventarios?				4	
3	¿Existen horarios establecidos para recepción de los productos adquiridos?				3	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>4</b>	¿Se registran los productos adquiridos en el sistema de inventarios inmediatamente después de recibidos?				4	
<b>5</b>	¿Cuentan con una numeración los reportes de recepción de productos?				3	
<b>6</b>	¿Existe personal responsable para la recepción de los productos adquiridos?				5	
<b>7</b>	¿El personal Área de Inventarios conoce los productos y esta familiarizado con su manejo?				4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>8</b>	¿Existe un Manual de Procedimientos que especifique el proceso a seguir en el Área de Inventarios?				5	
<b>9</b>	¿El acceso al Área de Inventarios se encuentra restringido a personas que no laboren en la misma?				5	
<b>10</b>	¿Los productos adquiridos se encuentran en un lugar adecuado en el fin de evitar su deterioro y pérdida?				3	
<b>11</b>	¿Los egresos emitidos por el Área de Inventarios están respaldados por las órdenes de entrega y la factura?				5	



**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>12</b>	¿Para la entrega de productos a los clientes se verifica las órdenes de entrega y las facturas?				4	
<b>13</b>	¿Se realiza un informe del consumo de los productos?				4	
<b>14</b>	¿Cuenta la documentación de entrega de productos con las firmas de responsabilidad respectivas?				5	
<b>15</b>	¿Se efectúan constataciones físicas de manera periódica?				5	
<b>16</b>	¿Se evalúan los resultados obtenidos de las constataciones físicas y se ajustan las diferencias?				4	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>17</b>	¿Las diferencias encontradas de las constataciones físicas son aclaradas por el encargado del Área de Inventarios?				5	
<b>18</b>	¿Se verifica el inventario de manera periódica, para determinar si existen productos con poco movimiento u obsoletos?				3	
<b>19</b>	¿Cuentan los productos como medicamentos y alimentos con una caducidad superior a un año?				5	
<b>20</b>	¿La solicitud de reposición de medicamentos es elaborado por el Área de Inventarios?				3	

**Cuestionario de Control Interno Administrativo del  
Área de Inventarios**

No. De Pregunta	Pregunta	Respuesta		Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Observaciones
		SI	NO			
<b>21</b>	¿Son frecuentes las solicitudes de reposición de medicamentos?				3	
<b>22</b>	¿Se maneja adecuadamente los productos dados de baja para evitar un uso inadecuado?				4	
<b>23</b>	¿Se actualiza en el sistema informático las bajas de inventario que se realizan?				4	
<b>24</b>	¿Cuentan las actas de bajas de Inventario con la firma de responsabilidad del encargado del Área de Inventarios y el Gerente General de la Empresa?				5	
<b>Total</b>					<b>100</b>	

## **CAPÍTULO IX**

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

#### **9.1 CONCLUSIONES**

1. El Área posee personal técnicamente capacitado con una percepción adecuada de la realización de los procesos, considerando que no se maneja manuales en los cuales se describan los mismos, así como un Código de Ética donde el personal pueda informarse de las normas de conducta, valores y principios por los cuales deben regirse, generando en algunos casos información no relevante y poco oportuna.
2. Dentro de la estructura organizacional no se ha establecido por escrito y comunicado al personal sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas, sin embargo el personal conoce que toda operación debe ser autorizada por el Gerente de cada Área y que cada documento generado debe disponer de una firma de responsabilidad. Así mismo, el desconocimiento de los objetivos por parte del personal y la falta de difusión por los directivos de la Empresa, ha ocasionado que éstos no se puedan conseguir en su totalidad.
3. La Empresa no realiza evaluaciones de la gestión del personal luego de dictados los cursos de capacitación, lo cual no permite determinar si se han satisfecho las necesidades existentes.
4. Existe una deficiencia en relación al seguimiento de las causas de pérdidas de clientes, ya que no se da seguimiento ni se ha realizado ninguna gestión por evitarlo.

5. La información que genera el proceso de servicio postventa no es analizada, ni ayuda a promover acciones correctivas, que permitan manejar información que sea útil a la Empresa en relación a las decisiones que se deban tomar.
6. La generación de documentación soporte no registra una secuencia numérica que permita realizar una revisión adecuada de la misma, lo cual reduce la posibilidad de un manejo adecuado de la información.
7. No todos los proveedores emiten cotizaciones que cumplan con la información básica requerida, lo cual dificulta el proceso de elección adecuada de los mismos, existiendo en algunos casos retrasos en las entregas e incumplimiento de la cantidad de los productos solicitados.
8. El responsable de recibir los productos solicitados no es siempre la misma persona y tampoco existe un horario previamente establecido, por ende no se realiza un manejo homogéneo de este proceso.
9. En ocasiones la Empresa se encuentra desabastecida de determinados productos, ya que la información generada en el Área de Inventarios y remitida al Área de Compras no es oportuna.
10. Los documentos soporte generados en la realización de las operaciones cotidianas de la Empresa no cuentan con una secuencia numérica que permita realizar una revisión adecuada de la misma, lo cual reduce la posibilidad de un manejo adecuado de la información.
11. El acceso al Área de Inventarios no se encuentra restringido, para evitar que se produzcan novedades en el manejo de los inventarios.

12. La información generada de los consumos no se encuentra actualizada, razón por la cual existen retrasos y demoras en la determinación de las necesidades de compra.
  
13. Las diferencias encontradas, tanto de sobrantes como de faltantes no han sido analizadas, por ende no se conocen sus causas.

## 9.2 RECOMENDACIONES

1. Cada Gerencia debe desarrollar e implementar Manuales de Procedimientos y un Código de Ética que ayuden a la Empresa a que sus operaciones sean realizadas bajo un mismo esquema y con una secuencia lógica adecuada y que le permita realizar las mismas en el menor tiempo posible con el fin de llevar un manejo eficiente, efectivo y económico de todos los recursos existentes.
2. Las Gerencias tienen que promover la difusión de los objetivos empresariales a todo el personal para que ellos desarrollen sus operaciones en función del cumplimiento de los mismos.
3. El Área de Recursos Humanos con las Gerencias de cada Área requieren evaluar periódicamente la gestión del personal y el mejoramiento de su desempeño, una vez que los cursos de capacitación han sido realizados.
4. El personal del Área de Ventas debe analizar las causas de pérdidas de clientes para poder determinar estrategias que permitan satisfacer al máximo sus necesidades y así poder mejorar los procesos existentes de manera continua.
5. El personal del Área de Ventas tiene que promover acciones que permitan una retroalimentación adecuada sobre la información generada en el servicio postventa, con el fin de poder tomar los correctivos necesarios.
6. La Secretaría es responsable de proveer de blocks con formatos establecidos y prenumerados de los documentos que se generarán en

las diferentes Áreas en la realización de sus operaciones, con el fin de que todo el personal los utilice para llevar un control adecuado y evitar la duplicidad y el retraso en la generación de la información, para el Área de Compras.

7. El Gerente del Área de Compras tiene que solicitar cotizaciones en los cuales se haga constar todos los datos de los proveedores, permitiendo así un mejor análisis para su elección, observando cual es el tiempo de entrega que cada uno ofrece para dar un seguimiento al mismo.
8. El Gerente del Área de Compras requiere asignar a una persona que se haga cargo de la recepción de los productos adquiridos y el horario en el cual lo deba hacer, para evitar demoras en los procesos subsiguientes.
9. Cada Gerencia es responsable de establecer un tiempo determinado en la generación de reportes de todas las Áreas, como por ejemplo en el Área de Compras; ésto evitaría que la información se retrase y se caiga en desabastecimiento de productos.
10. La Secretaría tiene que proveer de blocks con formatos establecidos y prenumerados que serán utilizados por el personal de la Empresa para respaldar las transacciones realizadas, pues ésto se constituye en evidencia de las operaciones realizadas y ayudan a un manejo más fácil y ordenado, para el Área de Inventarios.
11. El Gerente del Área de Inventarios tiene que restringir el acceso al Área de Inventarios, ya que el personal autorizado deber ser únicamente el que pertenece al Área.



12. Las Gerencias deben definir los tiempos máximos de entrega de información entre las Áreas, con el fin de evitar demoras en los demás procesos.
  
13. El personal del Área de Inventarios es el responsable de analizar las diferencias encontradas en el Inventario, ya que si se realiza un buen manejo y control de mismo no deben existir sobrantes ni faltantes.

## BIBIOGRAFÍA

- ✚ Mantilla B, Samuel Alberto, Control Interno Estructura Conceptual Integrada, Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Colombia, 2000.
- ✚ Abraham Perdomo Moreno, Fundamentos del Control Interno, Editorial Thomson, Séptima Edición.
- ✚ Víctor Hugo Vásquez, Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador.
- ✚ Ramírez Padilla David Noel, Contabilidad Administrativa, Editorial Mc. Graw Hill, Sexta Edición.
- ✚ Cepeda Alonso Gustavo, Auditoría y Control Interno, McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.
- ✚ Romero López Javier Álvaro, Principios de Contabilidad, Mc Graw Hill, 3era Edición.
- ✚ William P. Leonard, Auditoría Administrativa, Editorial Diana, 1ra. edición.
- ✚ Juan Ramón Santillana González, Auditoría Integral. Administrativa, Operaciones y Financiera, Editorial Santillana, 2da. Edición.
- ✚ Hitt Ireland Hoskisson, Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización, Internacional Thomson Editores, Tercera

Edición.

- ✚ Whittington Ray Kart Pany, Auditoría un Enfoque Integral, Irwin Mc Graw Hill, 12a edición.
- ✚ [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ✚ [www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm)
- ✚ [www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_2\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html)
- ✚ [www.wikilearning.com/que\\_es\\_el\\_control\\_interno-wkccp-12649-3.htm](http://www.wikilearning.com/que_es_el_control_interno-wkccp-12649-3.htm)
- ✚ [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm)
- ✚ [www.degerencia.com/componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/componentes_del_control_interno)
- ✚ <http://castillomiranda.com.mx/espanol/Publicaciones/ArchivoPDF/MBP%20EI%20control%20interno%20como%20herramienta%20en%20la%20toma%20de%20decisiones.pdf>
- ✚ [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/auditoriainterna](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/auditoriainterna)