

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



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

CARRERA:

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

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

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA EMPRESA VAMARTH CÍA.
LTDA., DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES,
REACTIVOS QUÍMICOS Y EQUIPOS PARA LABORATORIOS Y
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO”**

AUTORA:

VANESSA LORENA SILVA FIERRO

DIRECTOR:

DR. PATRICIO ORCÉS SALVADOR

CODIRECTOR:

DR. EDUARDO RON SILVA

SANGOLQUÍ, MARZO 2007

CERTIFICADO

CERTIFICAMOS QUE LA PRESENTE TESIS DE GRADO, “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA EMPRESA VAMARTH CÍA. LTDA., DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES, REACTIVOS QUÍMICOS Y EQUIPOS PARA LABORATORIOS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO”, FUE REALIZADA EN SU TOTALIDAD POR LA SEÑORITA VANESSA LORENA SILVA FIERRO, PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA – AUDITORA, EN CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007

DR. PATRICIO ORCÉS SALVADOR
DIRECTOR

DR. EDUARDO RON SILVA
CODIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Un eterno agradecimiento para ti, DIOS; el sol naciente y la luz de tierra; quién guió mis pasos ayudándome a no desfallecer.

Todos los pueblos tienen tesoros; palabras de experiencia vital y del saber, discurridas en sus labios. Palabras de sabios catedráticos que nos llevan siempre por la senda del saber para ustedes un infinito gracias.

Para mis padres que con sus palabras de aliento sembraron en mí la curiosidad y la iniciativa de descubrir un mundo casi perfecto. Entrego mi más profundo agradecimiento ya que siempre me dieron, sin limitación de tiempo, su ayuda incondicional para la culminación y progreso en mi vida profesional.

DEDICATORIA

MI MADRE Y MI PADRE

Por haberme guiado en mi vida con principios inflexibles y caminos de inquietud intelectual.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES.	1
1.1 Antecedentes.	1
1.1.1 Base Legal de la Empresa.	1
1.1.2 Objetivos de la Empresa.	2
1.2 La Empresa.	6
1.2.1 Reseña Histórica.	7
1.2.2 Organigramas.	9
1.2.2.1. Estructural.	10
1.2.2.2. Funcional.	15
1.2.2.3. De Personal.	25
CAPÍTULO II	28
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.	28
2.1 Análisis Interno.	29
2.1.1. Departamento de Comercialización.	29
2.1.1.1 Área de Ventas	29
2.1.1.2 Área de Publicidad	32
2.1.2. Departamento de Servicio Técnico.	35
2.1.3. Departamento Administrativo.	43
2.1.3.1 Área de Compras.	44
2.1.3.2 Área de Bodega e Inventarios.	47

2.1.3.3 Área de Recursos Humanos.	50
2.1.3.4 Área de Facturación.	56
2.1.3.5 Área de Empaque y Transporte	58
2.2 Análisis Externo.	59
2.2.1 Influencias Macroeconómicas.	59
2.2.1.1 Factor Político.	60
2.2.1.2 Factor Económico.	62
2.2.1.3 Factor Social.	63
2.2.1.4 Factor Tecnológico.	63
2.2.1.5 Factor Legal.	64
2.2.2 Influencias Microambientales.	66
2.2.2.1 Cliente.	67
2.2.2.2 Proveedor.	68
2.2.2.3 Competencia.	69
2.2.2.4 Precios.	70
CAPÍTULO III	71
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	71
3.1 Misión.	71
3.2 Visión.	71
3.3 Objetivos.	72
3.4 Políticas.	73
3.5 Estrategias.	74
3.6 Principios y Valores.	77
CAPÍTULO IV	81
4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA	81

DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.	
4.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.	82
4.2 Medición del Riesgo de Control.	91
4.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.	94
4.4 Implementación del Control Interno Administrativo.	100
4.5 Seguimiento Continuo.	118
CAPÍTULO V	128
5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO	128
5.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.	128
5.2 Medición del Riesgo de Control.	135
5.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.	136
5.4 Implementación del Control Interno Administrativo.	140
5.5 Seguimiento Continuo.	151
CAPÍTULO VI	156
6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	156
6.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.	156
6.2 Medición del Riesgo de Control.	171
6.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno	172

Administrativo.	
6.4 Implementación del Control Interno Administrativo.	180
6.5 Seguimiento Continuo.	215
CAPÍTULO VII	233
7. EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.	233
7.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.	234
7.1.1 Departamento de Comercialización.	234
7.1.2 Departamento de Servicio Técnico.	242
7.1.3 Departamento Administrativo.	249
7.2 Medición del Riesgo de Control.	265
7.2.1 Departamento de Comercialización.	265
7.2.2 Departamento de Servicio Técnico.	266
7.2.3 Departamento Administrativo.	267
7.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.	269
7.3.1 Departamento de Comercialización.	269
7.3.2 Departamento de Servicio Técnico.	275
7.3.3 Departamento Administrativo.	279
7.4 Implementación del Control Interno Administrativo.	286
7.4.1 Departamento de Comercialización.	286
7.4.2 Departamento de Servicio Técnico.	304
7.4.3 Departamento Administrativo.	315
7.5 Seguimiento Continuo.	349

7.5.1 Departamento de Comercialización.	349
7.5.2 Departamento de Servicio Técnico.	359
7.5.3 Departamento Administrativo.	364
CAPÍTULO VIII	382
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	382
8.1 Conclusiones	382
8.2 Recomendaciones	384
BIBLIOGRAFÍA	386

PRESENTACIÓN

Dentro de la economía de nuestro país, las empresas son manejadas bajo un proceso administrativo, el mismo que puede fundamentarse como el proceso armónico en el cual se enuncian las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Debido a la complejidad en la administración de operaciones de una Empresa, se creó de manera referente un sistema de control que ayuda a vigilar los distintos procedimientos inmersos en las actividades económicas de la misma y a mantener un oportuno y adecuado régimen de observación, inspección y observación de cada uno de los procesos administrativos, con el fin de salvaguardar los intereses empresariales.

Cabe recalcar que el Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una Empresa; es por ello de gran importancia la aplicación de un Sistema de Control Interno Administrativo, con el fin de obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial.

Tomando como base la estructura administrativa de Vamarth Cía. Ltda., planeó e implementó un Sistema de Control Interno Administrativo que contiene los requerimientos necesarios para el logro de sus objetivos empresariales.

Es bueno resaltar que la Empresa que aplique controles internos en sus operaciones, podrá conocer la situación real de la misma; es por eso la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno administrativo implementado comprende la planificación organizacional de todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus actividades empresariales.

De lo anterior se desprende, que los departamentos que conforman una Empresa son importantes, pero existiendo dependencias que experimenten un cambio continuo, ésto con la finalidad de afinar su funcionalidad dentro de la organización; es necesario la implementación y adecuación de controles internos administrativos, dentro de los Departamentos de Comercialización, Servicio Técnico y Administrativo los cuales serán capaces de preservar y salvaguardar las operaciones de cada una de los departamentos de la organización.

INTRODUCCIÓN

El Control Interno Administrativo es una estructura establecida por métodos y medidas de coordinación relacionadas entre sí con la finalidad de su real funcionamiento y coordinación con fluidez, seguridad y responsabilidad, de tal manera que garanticen los objetivos de preservar con la máxima seguridad el control de los recursos, la optimización de las operaciones, la planificación de políticas administrativas, la creación de normas de nivel económico y la confiabilidad en los pasos de las operaciones.

En fin el Sistema de Control Interno Administrativo debe coadyuvar a la productividad, eficiencia y efectividad de las operaciones de gestión.

Como punto de partida en el primer capítulo se desarrollaron los aspectos generales de la Empresa, tales como: su base legal, su reseña histórica y la conformación de su estructura, mediante distintos organigramas que nos dejaron conocer la actividad y movimiento empresarial de Vamarth Cía. Ltda.

Posteriormente, en el capítulo segundo se estableció los procesos administrativos de cada uno de los departamentos de estudio de la Empresa Vamarth Cía. Ltda. tales como: Comercialización, Servicio Técnico y Administrativo.

Consecuentemente se estableció además de ello el análisis externo de la Empresa, en el cual se enunció las influencias macroeconómicas, enunciando los factores político, económico, social, tecnológico e influencias microambientales como sus clientes, proveedores, competencia y precios.

A continuación en el capítulo tercero se hizo referencia al direccionamiento estratégico de la Empresa mediante el cual se llegó a conocer su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores.

Posteriormente en los capítulos cuarto, quinto, sexto y séptimo se realizó la evaluación y medición de los riesgos de Control Interno Administrativo de cada uno de los departamentos de estudio, con la identificación y análisis de riesgos

relevantes al logro de los objetivos empresariales, formando una base para determinar como los riesgos deben ser administrados de forma que ayuden y delimiten un estructura administrativa más acorde con los objetivos empresariales.

Determinando así cada uno de los controles necesarios dentro de cada área analizada, implementándolos de manera directa con el fin de ayudar a establecer un Sistema de Control Interno Administrativo dentro de la Empresa, que colabore a una mejor dirección administrativa, aportando de manera significativa al logro de la eficiencia de sus funciones y operaciones de dichas actividades de control, que serán políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que las directrices de la Gerencia sean cumplidas.

Por último se mantuvo el correspondiente monitoreo, el cual es un proceso que evalúa la calidad de desempeño del Control Interno Administrativo a través del tiempo.

La aplicación de la implementación se concentra en el capítulo ocho en el cual se realizó la ejecución práctica demostrativa del Sistema de Control Interno Administrativo dentro de la gerencia de Vamarth Cía. Ltda. la misma que requiere de las directrices de control para cada una de las actividades y procesos dentro de las áreas identificadas; dichos controles impulsarán la eficiencia de los procesos administrativos y gerenciales que ayudarán de manera directa a la gestión y consecución de objetivos empresariales de Vamarth Cía. Ltda.

Posteriormente en el capítulo nueve se enunció las correspondientes conclusiones y recomendaciones bajo las respuesta obtenidas en la aplicación de un Sistema de Control Interno Administrativo en la gestión de Vamarth Cía. Ltda.

Es importante mencionar que la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo coadyuvó a la consecución de objetivos y metas estratégicas y empresariales, mejorando así de forma continua las operaciones inmersas en las distintas actividades de cada uno de los procesos administrativos en los departamentos de Comercialización, Servicio Técnico y Administrativo.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 Antecedentes.

1.1.1 Base Legal de la Empresa.

VAMARTH CÍA. LTDA. se crea el 13 de agosto del 2000, mediante escritura pública otorgada ante el Notario 5to. del Cantón Quito y autorizada a funcionar el 31 de enero de 2000 por la Superintendencia de Compañías, tras conceder el respectivo permiso.

A fin de dar cumplimiento a la ley, mantiene a la fecha en vigencia los permisos de comercialización de aquellos reactivos precursores bajo control del Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP) y a los demás requisitos expresamente solicitados para el funcionamiento formal de la Empresa, como son: registro en la Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio, Contraloría General del Estado, Municipio Metropolitano de Quito, IESS, Registro Mercantil y SRI.

Durante sus 6 años de presencia en el mercado, VAMARTH CÍA. LTDA. ha prestado sus servicios al mercado institucional público y privado, en varios sectores de la actividad económica como: instituciones educativas, empresas comerciales e industriales.

VAMARTH CÍA. LTDA. es actualmente una empresa pequeña; el Área de Ventas la integra 5 vendedores directos, entrenados y capacitados en tratamiento de los productos que comercializa; materiales, equipos y reactivos. Adicionalmente, el mantenimiento y limpieza de los equipos que comercializa y de otros que ya se han encontrado en uso por algún tiempo complementan su actividad.

Su proyección a largo plazo se enfoca en el crecimiento de la línea de servicios ofertados en la ciudad de Quito, con una mayor capacidad operativa y administrativa. Se puede indicar que si se mira hacia fuera, se permanecerá siempre atento a las tendencias de los clientes y hacia dentro, se apostará por una estrategia de crecimiento y rentabilidad que permita una mayor competitividad, con la flexibilidad y agilidad como respuesta necesaria para la prestación de un servicio que cumpla con los requerimientos del mercado.

El aporte de los socios en el momento de constitución de la Empresa, se presenta de la siguiente manera:

SOCIO	CAPITAL PAGADO	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN
Ing. Martha Andrade	US \$ 15.000,00	15.000
Dr. Luis Totoy	US \$ 20.000,00	20.000
Dra. Piedad Andrade	US \$ 10.000,00	10.000
TOTAL	US \$ 45.000,00	45.000

Es necesario mencionar que el valor individual de cada aportación es de US \$ 1,00.

1.1.2 Objetivos de la Empresa.

OBJETIVO CORPORATIVO

“POSICIONAR A VAMARTH CÍA. LTDA. COMO EMPRESA LIDER EN LA COMERCIALIZACION DE MATERIALES, REACTIVOS QUIMICOS Y EQUIPOS PARA LABORATORIO BASADA EN CALIDAD Y EXCELENCIA, MEDIANTE LA MEJORA CONTINUA DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, OPERATIVOS, TECNOLOGICOS Y DE FORMACION DE SU TALENTO HUMANO PARA ALCANZAR UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE.”

Cliente Externos

Ofrecer materiales, reactivos químicos y equipos para laboratorio de la mejor calidad; con precios competitivos en el mercado; brindando más valor a los clientes que merecen nuestro respeto y lealtad.

Clientes Internos

Compartir con los empleados el éxito de la Empresa, del que ellos son partícipes; proporcionando oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento; crear un entorno de trabajo seguro, emocionante e integrador que valore la diversidad y reconozca las contribuciones individuales; buscando la satisfacción de su trabajo y el valor de sus logros.

Mercado

Crece ofreciendo de manera continua productos útiles y significativos, proporcionando servicios y soluciones a los mercados en los que la Empresa realiza actividades empresariales y también extender su mercado hacia nuevos clientes, incentivando la capacidad e interés por los clientes.

Crecimiento

Obtener el suficiente beneficio para financiar el crecimiento de la Empresa, crear valor para sus accionistas y proporcionar los recursos necesarios para lograr sus objetivos empresariales. Interactuando con los cambios en el mercado mirándolos como una oportunidad para crecer; utilizando los beneficios y capacidades para ofrecer productos.

Liderazgo

Crear en todos los niveles líderes que tengan la responsabilidad de lograr resultados comerciales y de ejemplificar los valores de la Empresa.

Social

Aportar como parte integral del país hacia una responsabilidad social como factor económico, intelectual y social positivo en cada comunidad dentro de las cuales la Empresa mantiene actividades comerciales.

Servicio

Implementar servicios de limpieza y mantenimiento de los equipos adquiridos por los clientes que garanticen su buen funcionamiento y entreguen seguridad de operación y manejo; así como garantías de las propiedades de uso de los reactivos químicos. Entregando de manera directa servicios y garantías post – venta a los clientes.

Vamarth Cía. Ltda. perfila sus objetivos como sus metas principales. Estos hacen referencia a los resultados deseados como Empresa.

Sus objetivos estratégicos marcarán el rumbo para las decisiones de la administración y formará los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales. Es por ello que son los cimientos de su planificación.

Como Empresa comercializadora de equipos, materiales y reactivos químicos su objetivo económico es generar recursos financieros, es decir beneficios de lucro (dinero). Además de ello, Vamarth Cía. Ltda. posee múltiples objetivos citados a continuación:

- Incrementar la cuota de mercado atendida por Vamarth Cía. Ltda. en un 2% anual, incrementando de forma significativa su nivel de ventas y sus beneficios económicos.
- Posicionar a “Vamarth Cía. Ltda.” como una Empresa líder en la comercialización de materiales, equipos y reactivos para laboratorio,

distinguiéndose en el mercado por sus productos de excelente calidad e innovación.

- Desarrollar un servicio de calidad, llegando a tener el suficiente prestigio y aceptación de nuestros clientes potenciales, cubriendo de forma eficiente sus necesidades.
- Establecer sucursales a partir del décimo año de funcionamiento de la Empresa, las mismas que estarán ubicadas en lugares estratégicos de la Provincia de Pichincha, para de esta manera incrementar el mercado de la Empresa y por ende su rentabilidad.
- Implementar una política de costos de comercialización de equipos materiales y reactivos químicos, en grados más bajos que su principal competencia, con la finalidad de mantener competitividad de precios en esta actividad, dentro del mercado.
- Posicionar a Vamarth Cía. Ltda. como importadora directa de equipos, materiales y reactivos químicos, definiéndola como una Empresa de firma única de distribución.
- Incursionar en un período de 5 años en nuevas líneas de productos que complementen las ya existentes, con miras en incrementar su mercado directo, tales como equipos especializados en otras áreas de medicina.
- Mantener un servicio de calidad para sus clientes potenciales, con líneas de comunicaciones directas y amplias, afianzando la relación ya existente y creando lazos de confianza y lealtad.

1.2 La Empresa.

VAMARTH CÍA. LTDA. es una organización que comercializa equipos, materiales y reactivos químicos para laboratorios, con el fin de obtener ganancias y beneficios. Los beneficios que nuestra Empresa busca son de tipo económico y social.

Beneficios Económicos.

- Obtención de una ganancia financiera (beneficio para los accionistas).
- Satisfacción de necesidades del mercado (beneficio para la sociedad).
- Intercambio de productos.

Beneficios Sociales.

- Mejorar el nivel de vida del empresario (beneficios para los accionistas).
- Mejorar el nivel de vida de los trabajadores (beneficio para nuestra fuerza laboral).
- Mejorar el nivel de vida de los consumidores (beneficio para la sociedad).

Los beneficios antes mencionados, sólo se logran cuando la Empresa puede catalogarse dentro de los parámetros de eficiencia, es decir que hay una buena organización de todos sus recursos con lo cual se logre resultados positivos.

En cuanto a los recursos y los productos, la organización tiene entre los primeros al dinero, trabajo, maquinaria, experiencia, etc; y entre los productos o logros ganancias, dinero, crecimiento y bienestar y cuando los logros son mayores que los recursos podemos hablar que la Empresa es eficiente, con un conocimiento total de la misma y una capacidad de análisis en sus diferentes divisiones.

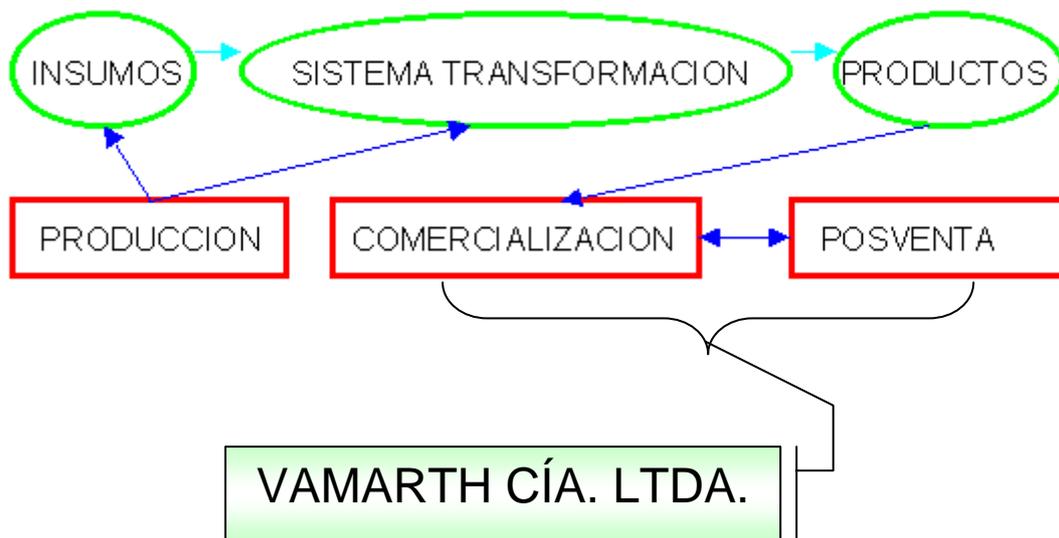
Vamarth Cía. Ltda. es una organización económica, como una unidad comercializadora de equipos, materiales y reactivos químicos para laboratorios, a través de la combinación de trabajo, capital y otros recursos, siendo la mayor parte de las actividades.

Además Vamarth Cía. Ltda. por ser intermediaria entre el productor y el consumidor y por que su principal función es la compra y venta de productos terminados, se enmarca dentro de una comercializadora de productos.

Esta a su vez será un minorista o detallista que vende productos al menudeo, es decir en cantidades pequeñas al consumidor.

Vamarth Cía. Ltda. puede mantener a la vez la calificación de comisionista, es decir que venda de forma directa a los consumidores, mercancías que sus proveedores le entregan percibiendo por dicha función una ganancia o comisión.

EMPRESA COMO SISTEMA ABIERTO Y SU FLUJO



1.2.1 Reseña Histórica

Vamarth Cía. Ltda., inició sus actividades en el año 1998 con la iniciativa del Dr. Luis Totoy uno de los propietarios, debido a su vasto conocimiento en el área de la química; se propone la meta inmediata de iniciar con su propio negocio y así nace la Empresa dirigida a la actividad comercial de reactivos químicos, bajo la denominación de Vamarth Representaciones y la dirección de la Ing. Martha Andrade, que tenía como clientes potenciales las unidades educativas de nivel medio y superior dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Al cabo de un año, en 1999 incrementa su mercado dirigiendo sus esfuerzos de venta a los laboratorios de la industria, los mismos resultan ser clientes claves para el incremento de sus ganancias, motivo por el cual tuvo la imperiosa necesidad de un incremento de capital.

Vamarth Cía. Ltda. fue constituida en el año 2000, con la participación de los sectores privado, para la comercialización de reactivo químicos, contribuyendo de esta manera al desarrollo comercial del Ecuador, generando fuentes de trabajo directa e indirectamente en la zona central del país.

En el año 2001 por la exigencia de sus clientes, se incrementa la primera línea de productos nuevos, como son los materiales de vidrio, cerámica, entre otros productos que desde un inicio han cumplido y superado las normativas de calidad, siendo prontamente favorecido por la preferencia y confianza del sector de comercialización.

Desde el año 2002 y dentro del programa de modernización del país, esta importante empresa pasa a ser comercializadora de equipos para laboratorio, consolidándose como una Empresa con tres líneas de productos a comercializar, que los mantiene hasta la fecha de hoy, que son: Materiales, Reactivos y Equipos para Laboratorio.

Es importante mencionar que las líneas de productos tienen estas variedades:

Materiales de Laboratorio:

- Materiales de Vidrio.
- Materiales de Madera.
- Materiales de Metal.
- Materiales de Porcelana.
- Materiales de Plástico.

Reactivos de Laboratorio:

- Reactivos para Análisis o Químicamente Puros.

- Reactivos R.D. o de Reacción Didáctica.

De acuerdo a su aplicación el cliente opta por una de estas dos alternativas; los reactivos químicos se dividen en una gama muy grande y dentro de éstos existen algunos que están controlados por el Consejo Nacional de Sustancia Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP), debido a su composición, la misma que puede ser utilizada para la fabricación de drogas o estupefacientes.

Equipos de Laboratorio:

- Equipos Electrónicos.
- Equipos Químicos.
- Equipos de Precisión.
- Equipos Mecánicos.
- Equipos Físicos.
- Equipos Especializados.

Además de ello, debemos mencionar que Vamarth Cía. Ltda., mantiene servicios de limpieza y mantenimiento de equipos de laboratorio, ayudando esta actividad de manera directa a la consecución de su objetivo en la prioridad del servicio al cliente.

1.2.2 Organigramas.

La estructura organizacional de una Empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella, mediante el establecimiento de líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimitación de la responsabilidad de cada individuo.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. Para VAMARTH CÍA. LTDA. se ha dispuesto la siguiente estructura formal, explícita y oficialmente reconocida por los miembros de la Empresa.

La dirección de la Empresa está a cargo de los actuales socios, quienes cuentan con conocimientos técnicos y experiencia en el manejo de materiales, equipos y reactivos para laboratorios.

Sus departamentos están a cargo de personal especializado en su área, que se apoyan mutuamente para la entrega de un servicio serio y con alta orientación al cliente.

Podemos señalar que el Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización.

El Organigrama tiene una doble finalidad:

1. Desempeñar un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
2. Servir como instrumento para análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

Dicho organigrama estructural recoge las principales funciones de la organización y las enmarca dentro de sus actividades empresariales, coadyuvando con sus objetivos empresariales, sus políticas, estrategias, valores y principios.

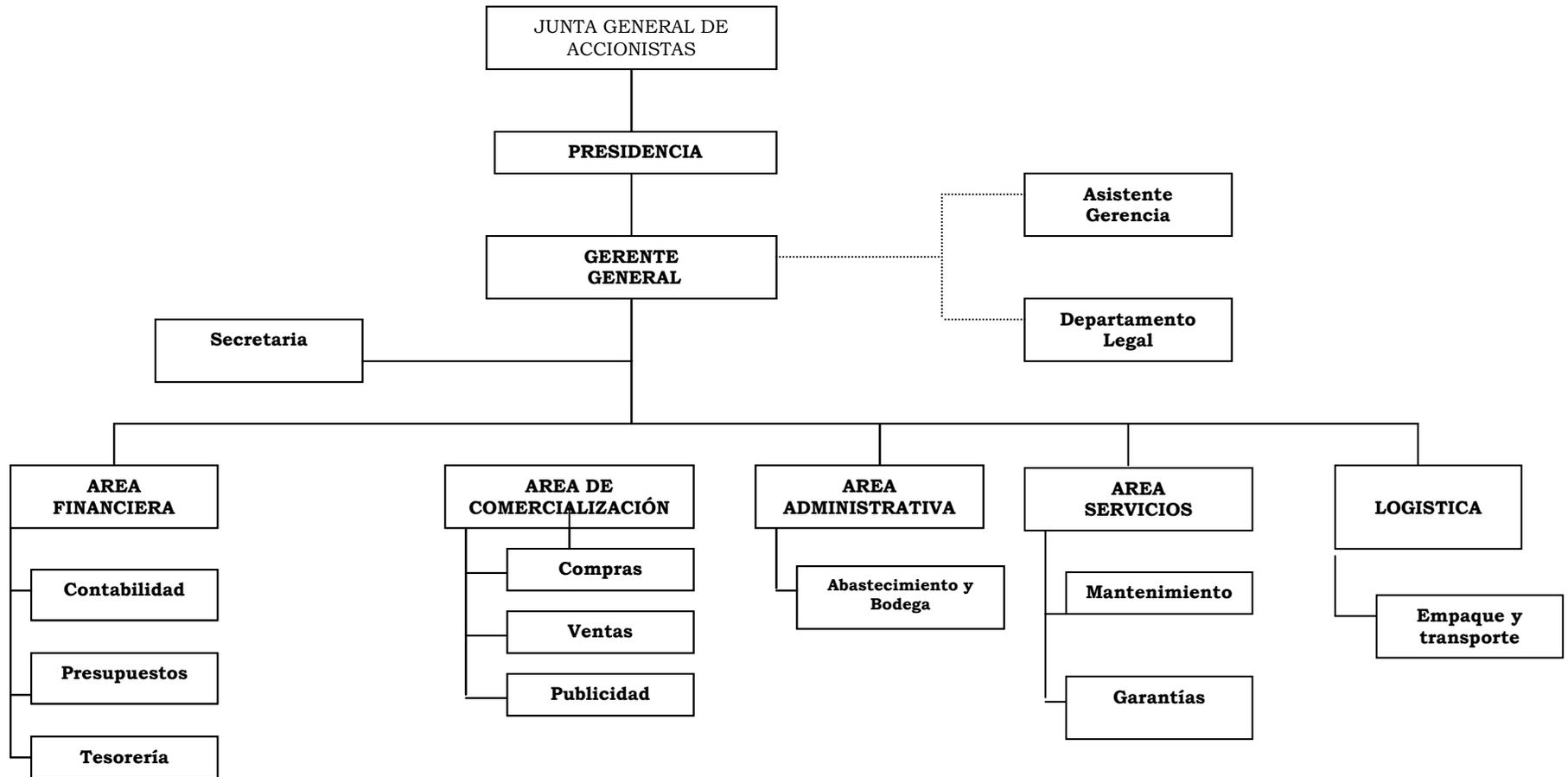
1.2.2.1. Estructural.

El organigrama de Vamarth Cía. Ltda. se enmarca en el tipo vertical o tipo clásico, el mismo que “representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente”¹.

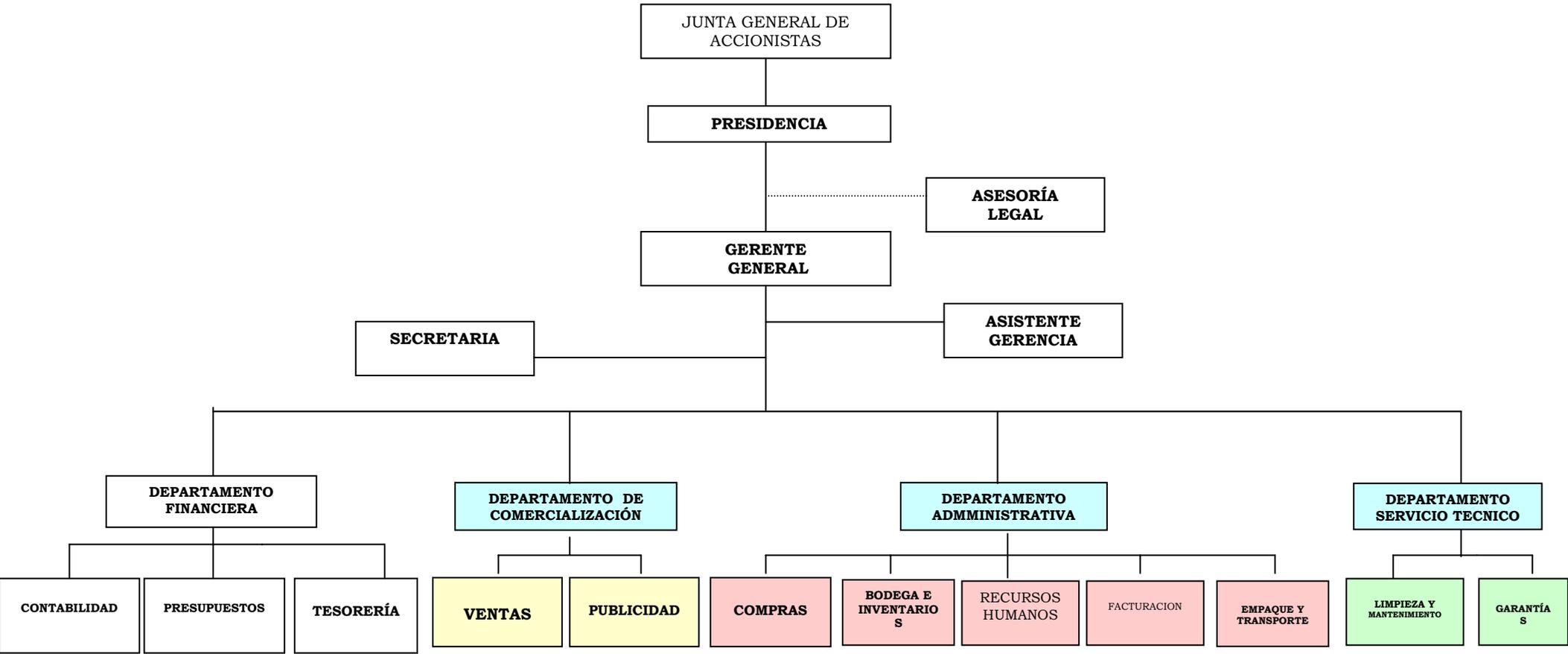
¹ MELINKOFF, Ramón V.: La Estructura de la Organización. Caracas, Venezuela 1999.

Del mismo podemos desprender que las líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica; las líneas llenas verticales indican autoridad sobre alguien, las horizontales señalan especialización y correlación y cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.

A continuación se muestra el organigrama estructural vigente en la Empresa:



A continuación se muestra el organigrama estructural que se ha propuesto en la Empresa:



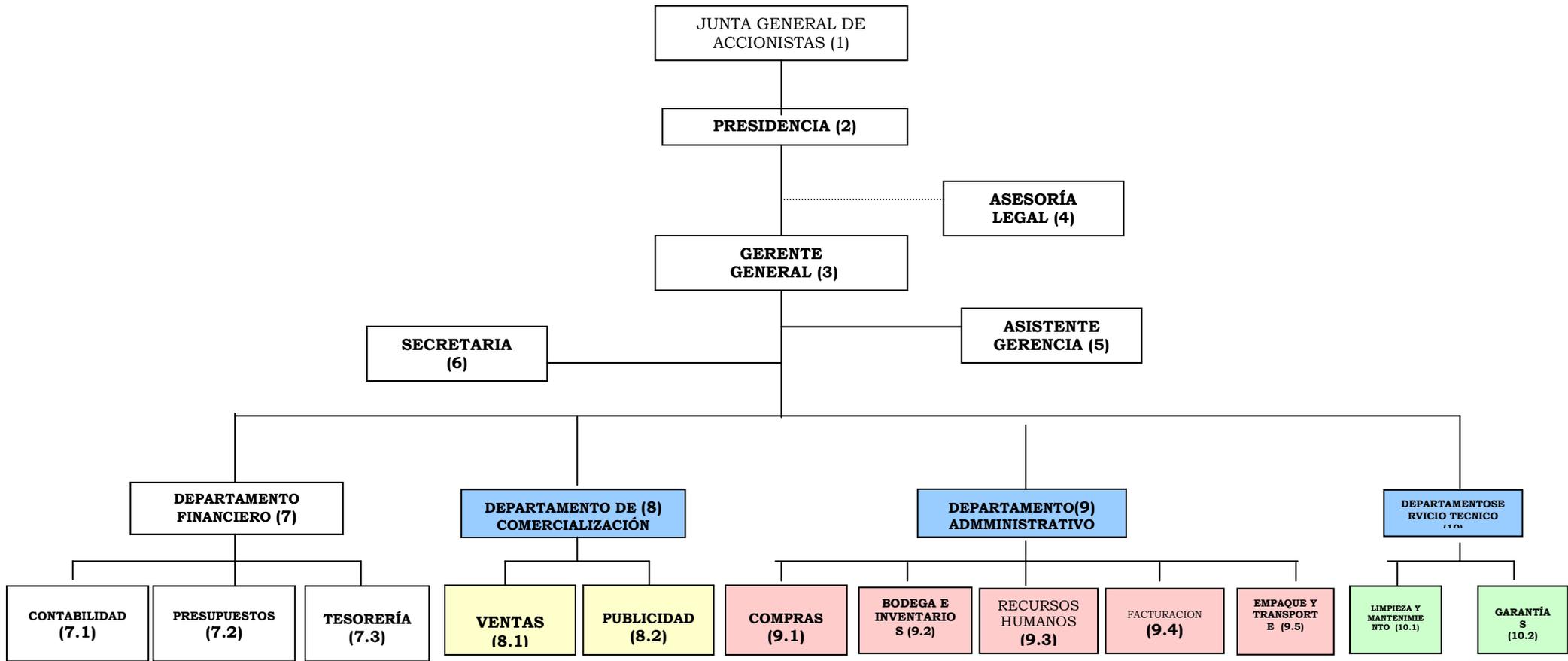
1.2.2.2. Funcional.

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. “Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional”².

En base a lo antes mencionado enunciaremos para cada una de las jerarquías del organigrama de Vamarth Cía. Ltda., las principales actividades o tareas que cada uno de los miembros de la organización tiene a cargo para ayudar la fiel consecución de los objetivos empresariales y al logro de su misión y su visión.

A continuación se muestra el organigrama funcional que se ha preparado en base al organigrama estructural que se ha propuesto para la Empresa:

² FERNANDEZ ARENA, José Antonio, Editorial Diana, México.



1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- ✚ Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo.
- ✚ Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de Auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios.
- ✚ Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario.

2. PRESIDENCIA

- ✚ Extender conjuntamente con el Gerente General, los títulos de acciones y los certificados provisionales.
- ✚ Ejercer las demás atribuciones estipuladas en el presente Estatuto, Reglamentos, resoluciones de la Junta General de Accionistas y en la Ley.
- ✚ Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones.
- ✚ Acordar todas las modificaciones al contrato social.

3. GERENCIA GENERAL

- ✚ Invertir a nombre de la compañía, en acciones, participaciones o derechos en otras compañías, previa autorización de la Junta General.

- ✚ Dictar y hacer cumplir las normas y actividades en las áreas de personal y administración.
- ✚ Responsable de la delegación de funciones a las personas, para que exista la responsabilidad individual y empresarial.
- ✚ Responsable de autorizar, demandar, modificar o especificar las funciones o actividades de todo el personal.
- ✚ Encargado de dirigir las reuniones con el personal técnico administrativo.

4. ASESORIA LEGAL

- ✚ Proporcionar asesoramiento en cuestiones legales relativas a la Empresa y sus actividades.
- ✚ Representar y defender los intereses de la Empresa ante organismos oficiales, tribunales y otras entidades.
- ✚ Supervisar y redactar los contratos y la documentación legal de la Empresa en todos los ámbitos.
- ✚ Coordinar y supervisar las tramitaciones del área y la elaboración de informes de asuntos de diversa índole.
- ✚ Proporcionar asistencia legal a los departamentos y ocuparse, entre otras cosas, de la elaboración de contratos.

5. ASISTENTE DE GERENCIA

- ✚ Orientar sobre gestiones y situaciones de documentos y expedientes que le corresponda.
- ✚ Llevar el registro y control de los documentos de Gerencia.
- ✚ Recepción de los documentos de atención directa y urgentes dirigidos a la Gerencia.
- ✚ Receptar, atender y orientar a las comisiones o personas que desean entrevistarse con el gerente; así como resolver asuntos de su competencia.

6. SECRETARIA

- ✚ Redactar documentos con criterio propio de acuerdo a indicaciones generales.
- ✚ Solicitar y controlar los útiles de escritorio y materiales para uso de la Gerencia General y las propias de su cargo.
- ✚ Organizar y programar las reuniones y citas del Gerente General con la documentación respectiva, así como coordinar y controlar la agenda diaria.
- ✚ Receptar llamadas diarias de clientes, tomando nota de los recados y necesidades de los mismos.
- ✚ Recibir y entregar recados directos para los vendedores.

7. DEPARTAMENTO FINANCIERO

- ✚ Revisión de las declaraciones de impuestos mensuales, semestrales y anuales.
- ✚ Establecer y controlar las operaciones a crédito y a contado, éstas son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores.
- ✚ Determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, todo lo relacionado con la práctica crediticia.
- ✚ Controlar los gastos y planear la ganancia.

7.1 CONTABILIDAD

- ✚ Revisión de los movimientos contables.
- ✚ Elaboración de estados financieros periódicos.
- ✚ Elaboración de informes contables.
- ✚ Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- ✚ Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.

7.2 PRESUPUESTO

- ✚ Coordinar y asesorar el proceso de planificación presupuestaria en sus etapas de formulación, control y evaluación.
- ✚ Preparar información para la formulación del presupuesto de la empresa y las modificaciones en el ámbito de su competencia.
- ✚ Efectuar consolidaciones y estados financieros del ejercicio presupuestal; así como de los proyectos de inversión local.

7.3 TESORERIA

- ✚ Dirigir, supervisar y coordinar las actividades de control de ingresos y egresos de fondos.
- ✚ Programar, conducir y controlar el pago de remuneraciones, pensiones, proveedores y contratos en general.
- ✚ Revisar, aprobar y firmar los comprobantes de pago y cheques emitidos por la empresa.
- ✚ Asesorar y orientar sobre métodos, normas y otros dispositivos propios del sistema de tesorería.

8. DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

- ✚ Realizar estudios de mercado para conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características.
- ✚ Formular decisiones sobre el producto y precio, darle al producto un nombre adecuado.
- ✚ Asignar precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.

8.1 VENTAS

- ✚ Elaborar informes de apoyo al Gerente General de la empresa sobre los niveles de venta en un periodo determinado.
- ✚ Controlar el correcto funcionamiento del sistema de honorarios de vendedores.

- ✚ Calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
- ✚ Recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda.
- ✚ Analizar e investigar de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.

8.2 PUBLICIDAD

- ✚ Establecer las bases para que el producto pueda llegar al consumidor.
- ✚ Promocionan los productos a través de los medios de comunicación, por medio de folletos, regalos, muestras.
- ✚ Asegurar la satisfacción de necesidades a través del producto, por medio de las actividades postventa.
- ✚ Aprobar los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.

9. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- ✚ Revisar y aprobar la formulación de las especificaciones técnicas de bienes y servicios por adquirir, así como firmar las órdenes de compra y servicios.
- ✚ Evaluar y controlar el consumo de bienes y las órdenes de pedido de las diferentes unidades orgánicas de la Empresa, de acuerdo con los requerimientos referentes a la prestación de servicios y elaborar informes.
- ✚ Organizar y supervisar la elaboración del cuadro de necesidades de bienes y el programa de adquisiciones y su almacenamiento y distribución a los diferentes órganos de la Empresa.
- ✚ Determinar y evaluar los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
- ✚ Establece la gestión del tráfico y transportes ocupándose del movimiento físico de los materiales.

- ✚ Crear informes de la cantidad y surtido de materiales de que se ha de disponer para cubrir las necesidades empaque y transporte de los productos.
- ✚ Realizar una planificación estratégica del número, ubicación, tipo y tamaño de las instalaciones de distribución (almacén, centros de distribución y rutas de entrega).
- ✚ Acumulación, análisis, almacenamiento y difusión de datos puntuales y precisos relevantes de las necesidades de toma de decisiones logísticas con eficiencia y eficacia. Las comunicaciones y la información integran las áreas operacionales logísticas y las actividades de apoyo en un sistema y permiten que éste sea eficaz.

9.1 COMPRAS

- ✚ Elaborar los cronogramas del proceso de adquisiciones.
- ✚ Efectuar compras autorizadas, mediante el proceso de adjudicación directa de menor cuantía.
- ✚ Establecer el tipo y cantidad de bienes y/o servicios que se pueden adquirir de acuerdo a la disponibilidad presupuestal de la Empresa.
- ✚ Solicitar a los proveedores cotizaciones respectivas a las compras especiales.
- ✚ Elaborar el cuadro comparativo de costos de los proveedores y presentarlo debidamente sustentado.
- ✚ Emitir, revisar los órdenes de compra o servicios para las adquisiciones respectivas.
- ✚ Verificar los pedidos y comprobantes de salida de los bienes y/o servicios a fin de establecer la conformidad de los mismos.

9.2 BODEGA E INVENTARIOS

- ✚ Verificar y receiptar que los bienes y materiales que ingresen al almacén cumplan con las especificaciones técnicas descritas en la orden de compras.

- ✚ Asegurar y mantener la existencia adecuada de bienes y materiales diversos.
- ✚ Elaborar los informes mensuales de entrada y salida de los bienes y materiales del almacén.
- ✚ Efectuar la coordinación correspondiente a la identificación, codificación de los bienes y servicios adquiridos; así como asignar la correcta ubicación de los bienes en el espacio físico.

9.3. RECURSOS HUMANOS

- ✚ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✚ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✚ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✚ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✚ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✚ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- ✚ Supervisar la administración de los programas de prueba.

9.4 FACTURACION

- ✚ Tomar los pedidos realizados por los clientes para la formulación de cotizaciones, estos pueden ser enviados vía fax, e-mail, teléfono o traídos directamente por el vendedor o cliente.
- ✚ Verificación de las líneas de crédito de acuerdo a las necesidades y calificaciones de los clientes.
- ✚ Verificación de la existencia de los productos solicitados por el cliente en los inventarios, antes de la realización de las cotizaciones.
- ✚ Formulación de la cotización para el cliente.

- ✚ Enviar de la cotización hacia el cliente, estos pueden ser enviados vía fax, e-mail, teléfono o llevados directamente por el vendedor o cliente.

9.5 EMPAQUE Y TRANSPORTE

- ✚ Proporcionar el transporte para recepción o envío de materiales y equipos, entre la Empresa y el cliente.
- ✚ Transportar hacia el cliente los productos efecto de la comercialización.
- ✚ Asegurar que todos los productos sean empaquetados para la entrega.
- ✚ Verificar que se chequeen los productos antes de entregarlos.
- ✚ Verificar que se chequeen las etiquetas.
- ✚ Confirmar que la cantidad de productos a enviar, sean de acuerdo al control de facturación.

10. DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

- ✚ Contratar y dar los lineamientos en materia de mantenimiento y limpieza de equipos, establecer las políticas para preservar las condiciones necesarias de seguridad en el trabajo, para coadyuvar a la protección de los equipos.
- ✚ Vigilar el buen uso de los equipos y bienes de la Empresa.
- ✚ Administrar un Fondo de Caja Chica, para gastos administrativos relacionados con sus funciones.

10.1 LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

- ✚ Planificar los cronogramas de mantenimiento de equipos.
- ✚ Revisión de las reparaciones que se realicen en los equipos.
- ✚ Revisión y control del consumo de insumos para limpieza de equipos.
- ✚ Mantenimiento y limpieza de microscopios, retroproyectores, balanzas, mecheros, etc.
- ✚ Informes de cambios y reposiciones de piezas.
- ✚ Informe de consumo de insumos para limpieza y mantenimiento.

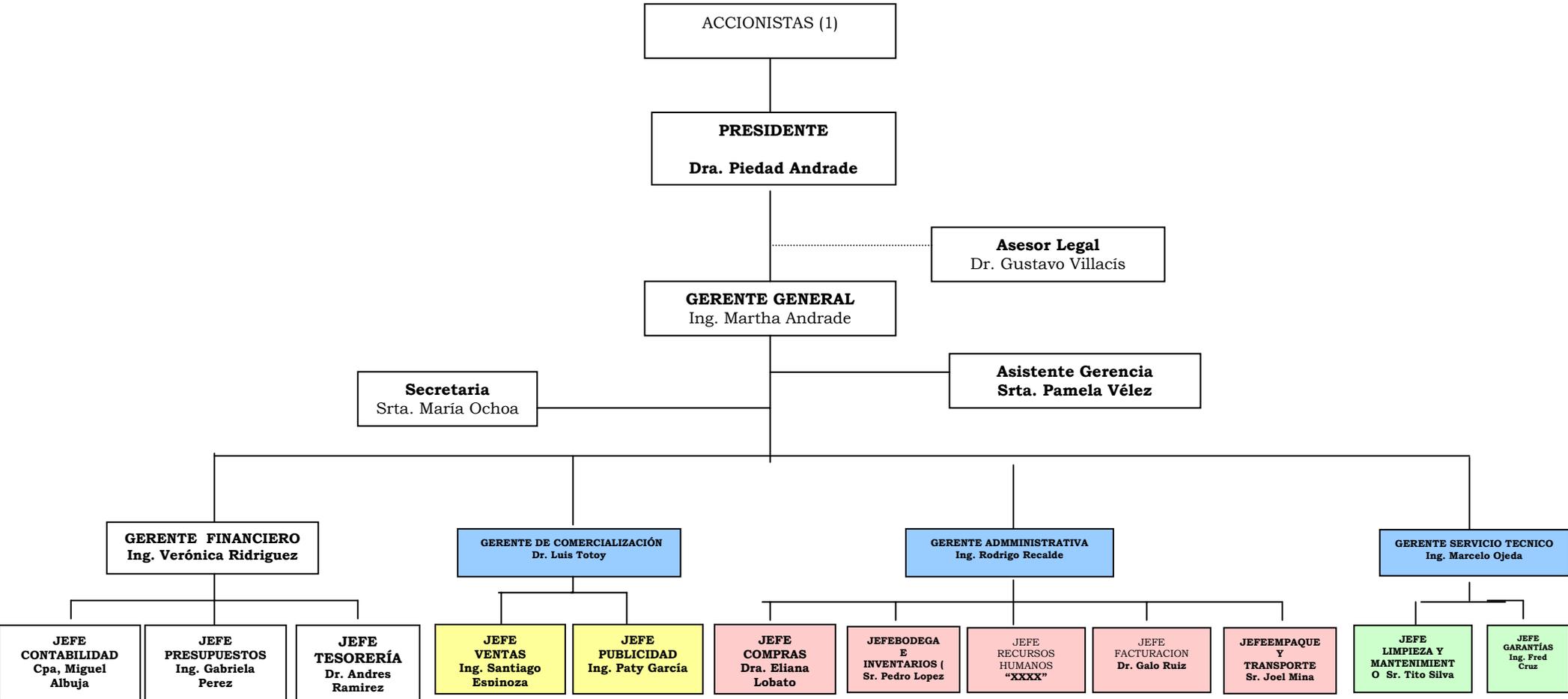
10.2 GARANTIAS

- ✚ Ofrecer garantías a los consumidores de nuestros equipos durante un año contra defectos de fabricación.
- ✚ Entregar garantías de tenencia de equipos a las empresas o instituciones que nos entreguen para su mantenimiento.
- ✚ Establecer contratos de garantías de los productos con nuestros proveedores y clientes.
- ✚ Mantener en vigencia los contratos de garantías y dar fiel cumplimiento de las mismas en caso de ser necesario.
- ✚ Especificar las garantías de la limpieza de los equipos, estructurarlas y dar su fiel aceptación por parte del cliente.

1.2.2.3. De Personal.

En este tipo de organigrama enunciaremos las personas involucradas en la actividad económica de Vamarth Cía. Ltda.

A continuación se muestra el organigrama de personal que se ha preparado en base al organigrama estructural que fue propuesto para la Empresa:



A continuación se detalla la nómina de accionistas de la empresa VAMARTH CÍA. LTDA.

1. ACCIONISTAS

✚ Ing. Martha Andrade

✚ Dr. Luis Totoy

✚ Dra. Piedad Andrade

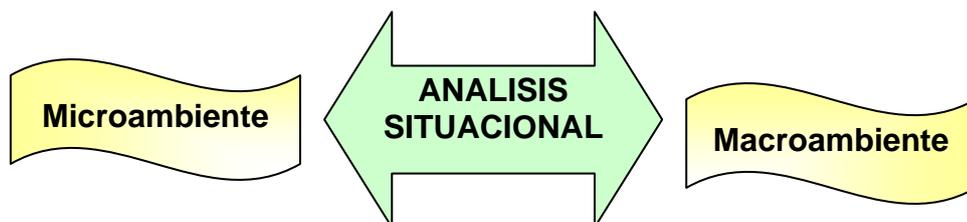
CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL.

El análisis de la situación de la Empresa, se inicia adoptando una visión estructurada a su entorno empresarial. Por ahora, diremos que por sector económico o de comercialización, se entiende el grupo de empresas que compiten directamente entre sí, con el objeto de cubrir un mercado definido, con productos o servicios similares.

El análisis situacional tiene dos enfoques, por una parte se enfoca en la empresa en sí, es decir en factores internos y por otra, lo hace en su entorno o sus factores externos.

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente; mientras que al hacer al análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio, de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.



- ✚ **MICROAMBIENTE (Factores Internos).**- enuncia aspectos sobre los cuales la Empresa tiene algún grado de control.
- ✚ **MACROAMBIENTE (Factores externos).**- enuncia aspectos sobre los cuales la Empresa tienen poco o ningún control.

Debemos mencionar que el análisis situacional debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la Empresa.

2.1 Análisis Interno.

La importancia de conocer y analizar los factores internos de la Empresa, de manera independiente, sin ser ni excesivamente indulgentes ni extremadamente estrictos, nos dará una idea de sus posibilidades y capacidades, así como de sus puntos fuertes a potenciar y los débiles a cubrir y enmendar.

Dentro de nuestro análisis realizaremos un diagnóstico de cada una de los departamentos administrativos significantes de la Empresa.

2.1.1. Departamento de Comercialización.

Dentro del Departamento de Comercialización de la Empresa podemos notar dos secciones importantes tales como:

2.1.1.1 ÁREA DE VENTAS

 **Ventas.-** Dicha actividad es una orientación administrativa dentro de la Empresa, que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la Empresa a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.

La sección de Ventas es la encargada de persuadir a un mercado de la existencia de los productos que comercializa VAMARTH CÍA. LTDA., valiéndose de su fuerza de ventas, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender. Dentro de este podemos enunciar los siguientes procesos:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">Análisis de mercado</p> <p style="text-align: center;">(1)</p>	<p>El jefe de ventas realiza un estudio de los compradores actuales y potenciales de los productos o gama de productos realizando un informe en el cual se enuncie la división en clases o segmentos de mercado, para determinar los clientes potenciales a los cuales se puede dirigir los productos de comercialización. Se realiza la evaluación de cada uno de los participantes del segmento en función de su comportamiento de compra y las necesidades que tenga, realizando una lista de clientes en perspectiva.</p>
<p style="text-align: center;">Búsqueda de Prospectos</p> <p style="text-align: center;">(2)</p>	<p>Con un mercado definido en una área geográfica definida, se busca los clientes potenciales o prospectos a los cuales se les realizará la oferta de los productos, obteniendo los datos relevantes de dicho cliente tales como: su ubicación, actividad económica, posibles proveedores y el encargado de compras o adquisiciones, posteriormente se realiza una cita con la persona antes mencionada a la cual se dirige la visita y la oferta de los productos.</p>
<p style="text-align: center;">Demostración de los Productos</p> <p style="text-align: center;">(3)</p>	<p>Se realiza una cita previa con el cliente en las condiciones especificadas con el mismo, en la cual se hace la presentación de las distintas gamas de productos y de la persona a cargo que será la encargada de atender al cliente. Se le entrega información impresa acerca de los productos que mantenemos a disposición y de las características de los mismos, las cantidades en las que pueden ser adquiridos y las condiciones de la negociación como pagos, cambios, descuentos, transporte, y servicios postventa.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p align="center">Formulación de la Venta</p> <p align="center">(4)</p>	<p>Se inicia con la recepción del pedido de cotización este puede darse de forma personal, vía telefónica, por medio de un fax o correo electrónico; posteriormente se realiza la cotización al cliente en donde se especifica las características de los productos, las cantidades a ser comercializadas, los precios y los permisos legales de ser necesarios para su comercialización y se la entrega al cliente en un tiempo no mayor a un día de la forma en la que el lo prefiera, para que ésta pase a ser analizada por el cliente para su aceptación y aprobación, lo que será comunicado oportunamente a la Empresa una vez recibida la aprobación se pasa la orden al Área de Contabilidad para la realización de la factura correspondiente.</p>
<p align="center">Solicitud de permiso de sustancias controladas</p> <p align="center">Facturación</p> <p align="center">(5)</p>	<p>El Departamento de Servicio Técnico pedirá a la oficina se realice una cotización en la cual se detalle los productos, sus cantidades y su precio, además de las copias de la cédula de la persona encargada de su utilización y del ruc del cliente; el asistente de gerencia comunicará al cliente de dicha necesidad para que el cliente apruebe el trámite; se pide la correspondiente autorización a Tesorería para el desembolso de dinero para el pago del permiso correspondiente y se asigna un mensajero para que concurra al CONSEP con la petición y el pago. Una vez entregado el permiso se notifica a Contabilidad para la realización de la factura que incluirá el costo del permiso.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>Solicitud de entrega de productos</p> <p>(6)</p>	<p>Contabilidad envía a la Gerencia General la factura realizada para que esta sea firmada y autorizada la entrega de productos, la Gerencia General envía la orden de entrega a Bodega en donde y con la factura se procede a la verificación y empaque de los productos de acuerdo a las especificaciones del producto para ser entregadas al cliente, Bodega entrega los productos al conductor para ser transportados, y emite un informe de entrega de productos donde se hallan las firmas del Transportista y el Bodeguero, dicho informe es enviado a la Gerencia General, quien emitirá al Departamento de Servicio Técnico la orden de entrega de los mismos.</p>

2.1.1.2 Área de Publicidad

 **Publicidad.-** Dentro de la Empresa es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción de productos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Dentro de VAMARTH CÍA. LTDA. Es una función trascendental, ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la Empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear la mezcla de publicidad más adecuada, que ayude a la gestión de la Empresa en la comercialización de sus productos.

La publicidad en la Empresa será una forma de comunicación impersonal de largo alcance, debido a que utiliza medios masivos de comunicación como la televisión, radio, medios impresos, el Internet, entre otros. Convirtiéndose en un componente de las diferentes actividades del marketing, que nos servirá para

realizar la comunicación de un mensaje específico que busca el logro de objetivos fijados a mediano o largo plazo.

Dentro de esta área podemos definir los siguientes procesos:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>Presupuesto de Publicidad</p> <p>(7)</p>	<p>El Área de Presupuestos conjuntamente con el Área de Ventas y Tesorería analizará la cantidad del presupuesto general a ser destinado para la utilización de publicidad, el Jefe de Presupuestos realizará un informe y un presupuesto individual de publicidad, el mismo que será entregado a la Gerencia General para su análisis y aprobación; una vez aprobado por la Gerencia General se emitirá la aprobación al Área de Presupuestos para su ejecución.</p>
<p>Búsqueda y elección de un Patrocinador</p> <p>(8)</p>	<p>El encargado de publicidad realizará una análisis de los posibles patrocinadores para la campaña publicitaria, identificando en un informe los datos relevante de estos; se realiza la elaboración de un cuadro de opciones en cantidades de patrocinio, el cual se envía a la Gerencia General para su aprobación; la Gerencia General envía la aprobación de los posibles candidatos y de los montos de patrocinio al Área de Publicidad para que se elabore las cartas de invitación a los posibles patrocinadores; las cuales serán firmadas por el Gerente General y enviadas a los posibles patrocinadores, para su aprobación que será anunciada a la Empresa, posteriormente el Jefe de Publicidad realizará una carta compromiso que firmará la Gerencia General y el patrocinador.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>Análisis del público objetivo</p> <p>(9)</p>	<p>Después de realizada la investigación de mercado a los cuales pueden ir dirigidos los productos de la Empresa se realiza el análisis del público objetivo al cual va dirigida la publicidad diferenciándolo en segmentos ya sea por área geográfica, demográfica, segmento socioeconómico, entre otros.</p>
<p>Selección del contenido básico y codificación del mensaje</p> <p>(10)</p>	<p>Se realiza un estudio del tipo de publicidad que se quiere efectuar el mismo que puede ser por audiencia meta, por área geográfica, por medio, o por propósito. Posteriormente se realiza una evaluación del contenido literario y del mensaje que debe ir en la campaña publicitaria el estilo y la forma de manejar la información el tipo de lenguaje, tipo de manejo de escenografía que tendrá como objetivo convencer a las personas de las bondades del producto.</p> <p>Se elabora las condiciones en las que la publicidad será presentada es decir, la duración de esta y su justificación en la utilización del tiempo, de la misma manera se evalúa las fechas y horas en las que deberán aparecer los anuncios.</p>
<p>Análisis del medio publicitario</p> <p>(11)</p>	<p>La determinación del medio de publicidad dependerá generalmente del tipo de usuario al que se busca emitir el mensaje y del tipo de publicada a utilizar, en base a esto se realizará el análisis de medio publicitario a utilizar en la campaña mediante la realización de un cuadro comparativo que muestre los beneficios de cada uno de los medios publicitarios.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
Análisis de medio publicitario (12)	<p>Posteriormente se evalúa los posibles proveedores de acuerdo al medio elegido, para lo cual se cotiza los costos y beneficios de cada uno de ellos elaborando un cuadro comparativo que nos permita elegir al mejor. Consecuentemente se realiza la cita para la contratación del medio publicitario.</p>
Medición del impacto de la campaña publicitaria (13)	<p>Se evaluará si las actuaciones publicitarias han logrado sus objetivos, mediante un control publicitario para lo cual se pide al Área de Ventas un informe de ventas actuales e históricas para evaluar su aumento después de la presentación de la publicidad, se plasma los resultados mediante la elaboración de una encuesta en el Área de Publicidad para realizarla a los clientes y evaluar el reconocimiento de la marca en la mente del consumidor.</p> <p>Posteriormente se emite un informe a la Gerencia General, en el cual se enuncien los resultados obtenidos por la introducción de la campaña publicitaria.</p>

2.1.2. Departamento de Servicio Técnico.

Dentro de la administración de Vamarth Cía. Ltda., los servicios generales están enfocados a continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. La filosofía de la Empresa difunde el concepto de que una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Debemos recordar que la calidad de un producto está dada por su capacidad de satisfacer determinadas necesidades y expectativas de los clientes externos, y depende del valor total que estos atribuyan al producto.

Si consideramos que el valor total de un producto vendido o entregado al cliente se mide bajo tres parámetros o momentos de valor enunciados a continuación:

- ✚ **Valor de compra:** El cliente se pregunta cuanto valor le reportará determinado producto.
- ✚ **Valor de uso:** Se relaciona con la satisfacción que produce un producto durante su uso.
- ✚ **Valor final:** Es la satisfacción que reporta a al cliente después del consumo total.

Podemos mencionar que dicha composición del valor demuestra que en todo momento la Empresa debe preocuparse por la satisfacción del cliente con el producto entregado. Por ello, el servicio postventa constituye el mecanismo para conseguir dicha satisfacción agregando valor a los productos mediante el desarrollo de un buen servicio, si este es deficiente, puede afectar negativamente a la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.

Después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla.

Es por ello que se considera que para alcanzar ese objetivo es necesario dar una gama de servicios complementarios, que hagan que la relación con sus clientes externos sea muy fuerte y duradera.

Algunas de las razones que justifican dedicar tiempo y esfuerzos a para asegurar mantener la relación con los clientes externos son las siguientes:

- ✚ Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales.

- Las visitas a clientes satisfechos dan la oportunidad de conseguir nuevas ideas de aplicación, para sugerirlas a clientes potenciales.

Dentro del Área de Servicio Técnico, podemos denotar los siguientes procesos importantes:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p>Instalación de equipos</p> <p>(1)</p>	<p>La instalación de los equipos vendidos a los clientes inicia después del empaque de los mismos el Técnico de acuerdo a las especificaciones del equipo a instalar, solicita en la Bodega las herramientas necesarias que le permitirán poner en funcionamiento el equipo en el domicilio del cliente, posteriormente coordina con el Conductor designado el día en de entrega de los equipos.</p> <p>Una vez en el domicilio del cliente, el Técnico realiza un análisis previo del lugar óptimo para la adecuación de los equipos conjuntamente con el encargado de la recepción por parte del cliente, adecuando dicho espacio para la instalación, para luego iniciar la instalación del mismo en el lugar establecido por el cliente, concluyendo con la exposición del buen funcionamiento del equipo y emitiendo las correspondientes explicaciones al personal que tendrá a su manejo el equipo.</p> <p>El Técnico encargado de la instalación reportará por escrito a su Jefe inmediato del trabajo realizado, el mismo que reporta la satisfacción de la instalación al Jefe de Ventas.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">Contrato de mantenimiento de equipos (2)</p>	<p>Se inicia con la petición por parte del cliente de la limpieza, la cual puede ser realizada por teléfono, fax o e-mail. Posteriormente se realiza la cita con el cliente en las horas especificadas por el mismo; se procede a la visita al cliente para la evaluación de los equipos en la misma que se verifica el estado de los equipos para la realización del proceso de cotización y la aprobación de la cotización por parte del cliente; posteriormente se realiza la recepción de los equipos en el domicilio del cliente en donde se firma el acta de entrega-recepción en el domicilio del cliente antes de la realización del transporte de los equipos a la Empresa.</p>
<p style="text-align: center;">Limpieza y mantenimiento de equipos (3)</p>	<p>Ya en la Empresa se realiza la entrega al Técnico para que proceda a la limpieza de los equipos, en la cuales se describen los materiales utilizados y los cambios de accesorios, el tiempo e trabajo a utilizar, para luego enviar el informe de limpieza a la oficina para la realización de la factura.</p> <p>El Técnico encargado realiza un cronograma de actividades en el cual detalla los equipos a limpiar, inicia con el desarme de cada equipo y la limpieza de cada una de las partes, la comprobación del sistema eléctrico y la verificación del sistema mecánico, el sistema óptico es limpiado cuidadosamente, posterior a esto el Técnico realiza un informe de las novedades encontradas en cada equipo, el mismo que lo emite al Jefe de Servicio para que</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
Limpieza y mantenimiento de equipos (4)	Este envíe los equipos para ser empacados, transportados y entregados al cliente, el mismo quien es responsable de la revisión de los equipos y aprobación del trabajo realizado firmando el acta de entrega recepción y conformidad, para pasar al cobro de la factura.
Solicitud de materiales para la limpieza (5)	Dada la aprobación por parte del cliente de la limpieza de los equipos, el técnico encargado realizara un análisis de los requerimientos de materiales e insumos necesarios para los aparatos del cliente entregados, posteriormente el Técnico encargado realiza una petición por escrito a la Bodega de la cantidad estimada de materiales e insumos que serán necesarios para la limpieza de los equipos; el encargado de Bodega emitirá un informe de las cantidades entregadas dicho informe será firmado como prueba de la entrega por el técnico encargado. Terminado el proceso de limpieza y mantenimiento el técnico encargado entregará en bodega los remanentes de materiales e insumos, el encargado de bodega emitirá un informe conjunto de los materiales entregados y los consumidos por el Técnico en el proceso e limpieza al Jefe de Servicio el mismo que coordinara con el Área de Contabilidad para elaborar el reporte de costos.

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">Reparaciones de equipos</p> <p style="text-align: center;">(6)</p>	<p>En el caso de existir la necesidad de sustitución de alguna pieza o parte del equipo se deberá llevar a cabo de la siguiente manera:</p> <p>El Técnico encargado del equipo reportará la necesidad su Jefe inmediato quien se encargará de realizar un informe con los requerimientos de las piezas o partes a ser cambiadas a la oficina central, en ella el Asistente de Gerencia deberá enviar el informe conjuntamente con una cotización del costo de mano de obra y de las partes al cliente, el mismo que evaluará la factibilidad de cambio de repuestos informando a la empresa en un periodo no máximo a 24 horas. Confirmada la aprobación se emitirá la orden de cambio al técnico asignado.</p> <p>En el caso de ser equipos que entren dentro de la garantía de venta de un año por defectos de fabricación, el procedimiento será de la siguiente manera se determinará el daño el cual será informado a la Gerencia General, el mismo que será reportado de inmediato al proveedor para hacer efectiva la garantía de compra entregada por los proveedores, una vez asignada la garantía de los proveedores, se dará la orden de cambio de piezas o partes al técnico responsable.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">Solicitud de repuestos para el mantenimiento</p> <p style="text-align: center;">(7)</p>	<p>El técnico encargado de la reparación del equipo, después de la aprobación de cambio, emitirá un pedido de las partes o piezas a la Bodega para que estos sean entregados de inmediato, la Bodega emitirá un recibo para ser firmado por el técnico el mismo que reportará en un informe la utilización de las partes en cantidades y precio al Jefe de Servicio, que realizará un informe al Área de Contabilidad para el cálculo de costes y emisión de la factura al cliente.</p>
<p style="text-align: center;">Verificación de entrega de pedidos</p> <p style="text-align: center;">(8)</p>	<p>Se busca en la base de datos de la Empresa o en los datos de las facturas enviadas al cliente los datos del mismo y los productos que fueron vendidos. Se realiza una llamada de verificación de entrega de productos, dicha llamada se la realiza directamente al cliente en el mismo día de la entrega o en el día posterior a la misma. Se realiza la conexión telefónica con la persona encargada de recibir los productos o de adquisiciones con el fin de verificar la correcta entrega de los productos, en el caso de existir una instalación de equipos se verifica la satisfacción del cliente con la misma, se realiza un reporte de la satisfacción del cliente archivando en la base de datos del cliente.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
Verificación de entrega de pedidos (8)	<p>En el caso de existir desconformidades en la entrega o instalación, se realizará un informe de las mismas al área de servicios generales, la misma que analizará la situación y se conectará con el cliente para establecer la cita en la cual se solucionará los problemas de manera inmediata.</p>
Vigilancia de la operación de equipos y del personal que lo opera (cliente) (9)	<p>Se entrega charlas continuas de capacitación al cliente, establecidas desde el día después de la instalación durante tres días posteriores, en las cuales se explica y enseña el manejo del equipo, al terminar el periodo de capacitación el técnico entregará un informe de la capacitación al jefe de departamento el mismo que será archivado en e expediente del cliente. Posterior a ello se realizará visitas periódicas al cliente trimestralmente para verificar el buen uso de los equipos vendidos, para lo cual se efectúa una cita vía telefónica con el cliente en su lugar de domicilio. Se destina el técnico a verificar que visitará al cliente, el técnico emitirá un informe de la visita realizada el cual será firmado por la persona encargada del equipo (cliente), para ser entregada al jefe de área el que archivará el informe en el expediente del cliente.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">Entrega de Garantías al cliente (10)</p>	<p>Dicho proceso inicia con la realización del contrato de garantía con la asesoría del Abogado, para lo cual se concreta una cita con el mismo en un periodo no mayor a dos días después de realizada la venta, seguido por la firma y revisión por parte de la Gerencia General; posteriormente se realiza una cita con el cliente para la presentación, firma y entrega del contrato al cliente. Dentro de la Empresa se procede a archivar el contrato de garantía hasta su cancelación por término de tiempo, la cual se notifica al cliente mediante una carta enviada cinco días antes de su cancelación.</p>

2.1.3. Departamento Administrativo

Considerando que la administración implica un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y los recursos materiales.

Podemos enunciar que dentro de la gestión administrativa de VAMARTH CIA. LTDA., el Departamento Administrativo es el encargado de planificar, organizar, controlar y ejecutar las actividades de las secciones de:

- ✚ Compras
- ✚ Bodega e Inventario
- ✚ Recursos Humanos
- ✚ Facturación
- ✚ Empaque y Transporte

Debemos enfatizar que la administración de cada una de estas secciones, mantienen actividades que convierten los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos.

2.1.3.1 Área de Compras.

Podemos decir que el Área de Compras supone el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos para la venta), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas.

Existen diversas razones por las que las compras adquieren especial importancia en toda la actividad comercial de VAMARTH CIA. LTDA. Como por ejemplo:

- ✚ La participación del departamento de compras en la obtención de utilidades.
- ✚ La fijación del precio de compra.
- ✚ La fijación del precio de venta.

Dentro de esta área podemos definir los siguientes procesos:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p>Presupuesto de Compras</p> <p>(1)</p>	<p>El Área de Presupuestos conjuntamente con el Jefe de Compras y Tesorería analizará la cantidad del presupuesto general a ser destinado para las compras a realizarse en el periodo de 6 meses, el encargado de presupuestos realizará un informe y un presupuesto individual de compras, el mismo que será entregado a la Gerencia General para su análisis y aprobación; una vez aprobado por la Gerencia General se emitirá la aprobación al Área de Compras para su ejecución.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p>Pronóstico de compras (2)</p>	<p>El Gerente del Departamento Administrativo conjuntamente con el Jefe de Ventas y el Jefe de Compras, realizan la previsión anual de las compras en cantidades de productos a ser efectuadas, dicha previsión se la realiza en base a los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de producto. • Estadística de ventas de años anteriores. • Tipo de mercado al cual se dirige el producto. • Competencia directa o indirecta. • Calidad del artículo. • Precio. • Inflación. <p>Una vez realizada la planificación esta se envía para su aprobación por parte del Gerente General, para consecuentemente ser llevada a cabo por el Jefe de Compras.</p>
<p>Búsqueda y selección de proveedores (3)</p>	<p>De acuerdo a la base de datos de los distintos proveedores que mantiene la Empresa, se realiza una búsqueda de los posibles proveedores acorde a las necesidades de compra de productos. Realizando una tabla donde se especifique el código, nombre de la empresa, dirección, teléfono, y nombre del contacto de venta del proveedor.</p> <p>De acuerdo a las especificaciones de cada uno de los proveedores y las necesidades de compra de la Empresa; se elige los mas adecuados en un máximo de cinco y un mínimo de tres.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p>Elaboración de orden de compra (4)</p>	<p>Se recoge la petición de las necesidades en el Área de Ventas de acuerdo a la rotación de los productos en bodega, se realiza un listado en donde se especifiquen el nombre del producto, las especificaciones del producto y las cantidades requeridas del mismo.</p> <p>En caso de los suministros y materiales, el proceso se realiza de la siguiente manera: se recopila las necesidades de cada uno de los departamentos y se procede a realizar los listados de productos en donde se especifiquen el nombre del producto, las especificaciones del producto y las cantidades requeridas del mismo.</p>
<p>Petición de cotización y análisis de precios de compra (5)</p>	<p>Se envía el listado de productos a los tres o cinco proveedores seleccionados, vía fax, e-mail, telefónicos, o por mensajería. Se solicita las cotizaciones respectivas en donde se verán especificadas las cantidades, nombre, especificaciones, precio del producto.</p> <p>Dicha cotización deberá ser enviada en un máximo de dos días laborables. La misma que puede ser enviada vía fax, e-mail, telefónicos, o por mensajería. Esta será receptada por el Jefe de Compras o Gerente Administrativo. Se realiza un cuadro comparativo de las cotizaciones enviadas por los distintos proveedores elegidos, en el cual se analiza los precios y características de los productos a ser adquiridos.</p> <p>Realizando la elección del mejor proveedor, en precio, producto, calidad. Enviando un informe al Gerente Administrativo y General para que aprueben la compra.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p align="center">Solicitud de compra y cierre de la venta</p> <p align="center">(6)</p>	<p>Se concreta una cita con el proveedor elegido, en la cual se reunirán el contacto del proveedor con el Jefe de Compras para la concertación de la compra, las especificaciones y condiciones de la misma. Tales como forma de pago, días de crédito, descuentos, forma de entrega, entre otras.</p> <p>Una vez que las dos partes se encuentren de acuerdo se cierra la venta realizando la factura por parte del proveedor para la Empresa.</p>
<p align="center">Entrega de la factura a Tesorería</p> <p align="center">(7)</p>	<p>Enviada la factura por parte del proveedor a la empresa, el Jefe de Compras revisa el documento emitiendo su aprobación y remite la factura a Tesorería para que se realice el pago de la misma.</p>

2.1.3.2 Área de Bodega e Inventarios.

El empleo de inventarios surge como una herramienta capaz de mejorar ostensiblemente la coordinación entre la demanda y el suministro, logrando al mismo tiempo que los costes totales sean más bajos. Es el mantenimiento del inventario exige realizar las actividades de almacenamiento y manejo de mercancías, por lo que más que como una necesidad, ambas tareas surgen como una conveniencia económica.

VAMARTH CIA. LTDA. Mantiene razones importantes por las cuales la gestión de inventarios y bodega es crucial en el funcionamiento de las operaciones administrativas de la Empresa, a continuación detallamos algunas de ellas:

- ✚ **Reducción de los costes de producción-transporte.-** El almacenamiento y el inventario asociado al mismo son dos factores que generan nuevos gastos. No obstante, ese aumento de costes se compensan con la disminución de los transportes, ya que se mejora la eficiencia del proceso.
- ✚ **Coordinación de la demanda y el suministro.-** Una buena gestión de inventarios y bodega reduce los problemas de coordinación entre la demanda y el suministro.
- ✚ **Apoyo al proceso de comercialización.-** La comercialización generalmente se ocupa de cuándo y cómo estará disponible el producto en el mercado. El almacenamiento se emplea aquí para dar valor a un producto, de modo tal que si se almacena el mismo cerca del cliente, el tiempo de entrega disminuye. Esta mejora en el servicio al comprador puede generar un incremento de las ventas.

Dentro de esta Área podemos determinar los siguientes procesos:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p>Entrada de inventarios</p> <p>(8)</p>	<p>El encargado de bodega de acuerdo a las especificaciones de orden de compra emitida por el Área de Compras en el caso de productos destinados a la comercialización y de cualquier otro departamento en el caso de requerimiento de materiales e insumos por otro departamento, recibe los productos verificando las características de los mismos y las cantidades ordenadas, revisa el estado de los productos verificando su caducidad o fallas conjuntamente con los técnicos definiendo las unidades en mal estado que serán devueltas, realizando la orden de devolución de los mismos a la oficina.</p> <p>Se elabora un informe de recepción de productos enviado a la Gerencia General.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p>Almacenamiento y clasificación de productos</p> <p>(9)</p>	<p>De acuerdo a las características de los productos el encargado de Bodega realiza una clasificación de los mismos, se ingresan en el sistema las cantidades de cada uno, las especificaciones, el precio de compra y las presentaciones.</p> <p>Posteriormente se almacena de acuerdo a las características de los productos disponiendo el espacio físico de la Bodega.</p>
<p>Reposición de productos o materiales e insumos</p> <p>(10)</p>	<p>De acuerdo a la rotación de productos y a los estándares de stocks mínimos, el encargado de Bodega realiza un informe mensual de las reposiciones de productos, revisando las existencias y enviando el informe al Área de Compras.</p> <p>En el caso de materiales e insumos, el encargado de Bodega emite un informe de requerimientos de los materiales e insumos al Jefe de Adquisiciones el mismo que evalúa las cantidades y especificaciones de los productos con el Jefe de Servicio para pedir su aprobación de compra a la Gerencia General y el desembolso de dinero en Tesorería.</p>
<p>Salida de los productos</p> <p>(11)</p>	<p>El Área o persona que requiera de los productos o materiales e insumos, envía una orden a bodega para que estos sean despachados, el encargado de Bodega recibe la orden, verifica la existencia de los productos en la Bodega y procede al despacho de los mismos. Se genera un informe de salida que debe ser firmado por la persona que solicito los productos y el encargado de Bodega.</p>

2.1.3.3 Área de Recursos Humanos.

El Área de Recursos Humanos dentro de la Empresa basa su actividad en la información disponible respecto a los puestos de trabajo; éstos constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

El estudio del análisis de los puestos es fundamental, pues se caracteriza por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios de Recursos Humanos.

Como base fundamental podemos decir que el Área de Recursos Humanos dentro de la administración de Vamarth Cía. Ltda., tendrá a su cargo objetivos como:

- ✚ Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- ✚ Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de con los objetivos globales de la organización.
- ✚ Economizar en las contrataciones.
- ✚ Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- ✚ Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

Dentro del Área de Recursos Humanos, podemos identificar los siguientes procesos:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
Análisis y descripción de puestos (12)	El Jefe de Recursos Humanos inicia el proceso con la determinación del equipo de trabajo que realizará la evaluación de las necesidades de personal en el corto plazo a petición de la Gerencia General, mediante la realización de un cuadro de contrataciones en donde enuncia las contrataciones a corto plazo es decir no más de 1 año; con dicha

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">Análisis y descripción de puestos (12)</p>	<p>base se realiza la descripción de cada uno de los puestos necesarios en la cual se determina las tareas o funciones, responsabilidades y deberes del puesto, los objetivos del cargo, la periodicidad de cada una de las tareas y los métodos aplicados para la realización de sus funciones en base a un manual de descripción de puestos; posteriormente se realiza un informe de la planificación de las plazas laborables; el mismo que se envía a la Gerencia para su análisis y aprobación.</p>
<p style="text-align: center;">Reclutamiento del personal (13)</p>	<p>Inicia cuando el reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos o la petición de la Gerencia General, posteriormente se busca y atrae solicitantes capaces para cubrir las vacantes; para ello se realizan publicaciones en medios de comunicación impresos como el periódico o portales de Internet, por un periodo de uno a dos días. Definiendo el plazo en el cual los candidatos pueden presentarse así como las características que deben poseer para el cargo vacante. Se establece un plazo para la recepción de solicitudes de empleo, el cual no es mayor a una semana laborable; el proceso termina cuando se han terminado de receptar las solicitudes de empleo.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p>Selección del personal (14)</p>	<p>Dentro de este proceso se analizará las habilidades y capacidades de los solicitantes. Inicia con la descripción clara del puesto de trabajo: tareas, puesto, sueldo que se paga en el mercado, responsabilidades, plan de carrera; posteriormente se realiza la descripción del perfil de la persona sexo, edad, formación, experiencia, rasgos de personalidad, competencias. Seguida de la preselección de candidatos (análisis de las hojas de vida), se continúa con la primer entrevista personal en la que se hace una revisión de las hojas de vida, se observan los primeros aspectos del candidato, la evaluación de habilidades particulares: idioma, dominio de herramientas informáticas; después una segunda o tercera entrevista más profunda que se realiza con los jefes inmediatos del puesto a ocupar, la verificación de referencias laborales; se realiza la evaluación psicotécnica que puede hacerse en simultáneo con la 2da o 3er entrevista; se realiza la presentación del candidato a la Empresa y se ratifica la contratación.</p>
<p>Contratación del personal (15)</p>	<p>Se contrata por un periodo de prueba de tres meses. Se realiza la formalización de la relación de trabajo, mediante la Empresa y el trabajador, mediante la realización y firma del contrato de trabajo que debe tener apego a la ley, es decir al Código de Trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la Empresa. La duración del contrato será en un primer momento es de tres meses y puede hacerse por un año si así lo acuerdan las partes. Después del año se hace indefinido. También hay contratos por tiempo fijo, por horas o de carácter casual. Finalmente</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p>Contratación del Personal (15)</p>	<p>Puede haber una contratación por honorarios profesionales. El contrato deberá ser firmado por el Gerente General como representante legal de la Empresa y el trabajador. Dicho contrato de trabajo se inscribe en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección de Trabajo.</p>
<p>Inducción del personal (16)</p>	<p>Este proceso informa al nuevo integrante de los planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo de la Empresa. Inicia con una reunión con el nuevo trabajador el día de su contratación o sea el primer día de trabajo, en el cual se le entrega información y explicación amplia sobre el contenido de los manuales de la empresa y del cargo a desempeñar; posteriormente se realiza una introducción a la Empresa en la que se le presentará las instalaciones que posee y de las cuales puede disponer; después se realiza una introducción al puesto de trabajo en el cual se lo presentará personalmente a su jefe inmediato, el mismo que lo presentará a sus compañeros de trabajo, además una explicación de lo que consiste el trabajo; para ello se utiliza la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle, conjuntamente con el jefe.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
Capacitación del personal (17)	<p>La capacitación debe brindar los instrumentos necesarios para la realización de las tareas del puesto. Esta tarea se realiza, mediante la ejecución de acciones formativas orientadas a la actualización, profundización y aprendizaje de conocimientos; desarrollo de habilidades y destrezas; o la modificación de las actitudes relacionadas con el cumplimiento de las tareas, objetivos, desafíos actuales y futuros. El proceso se inicia con un diagnóstico, en el cual se realizará el inventario de las necesidades de capacitación; luego se realiza una programación en la que se confeccionará el plan de capacitación; seguido de la implementación en este punto se ejecutará el programa y finalmente con la evaluación, control y seguimiento, mediante el control con un seguimiento sistemático se evaluarán los resultados del proceso estableciendo una comparación entre la situación actual y la anterior.</p>
Evaluación del desempeño (18)	<p>La evaluación de desempeño procura identificar el déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Se inicia con la creación de indicadores de desempeño o estándares de desempeño; se pone de relieve las normas específicas de desempeño, mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores. Posteriormente se realiza la medición del desempeño mediante exámenes, simulaciones y cálculos de los indicadores, obteniendo la información de calificación se compara la situación actual con la estándar, buscando las deficiencias en cada puesto, sus razones y causas, definiendo los cambios necesarios y su seguimiento para las mejoras.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p>Control de asistencia</p> <p>(19)</p>	<p>El Área de Recursos Humanos controla las asistencias de cada uno de los trabajadores de la Empresa, para ello se evalúa el método más apropiado de control de asistencia para cada miembro de la organización.</p> <p>Se realiza un informe semanal de asistencias, permisos, faltas, calamidades domésticas, horas suplementarias y extraordinarias y de otros aspectos que pueden influir en el pago de la remuneración.</p> <p>Se procede a ingresar dicho informe en el archivo individual de cada trabajador, se analiza los datos recopilados en cada archivo individual, en el caso de existir sanciones por faltas a la normativa de la Empresa, se presenta un informe al Gerente General el cual analiza cada caso en particular e impone las sanciones pertinentes que serán enunciadas en un informe dirigido al Área de Recursos Humanos, quien describe la sanción en el archivo individual.</p>
<p>Elaboración de nóminas</p> <p>(20)</p>	<p>Se realiza la determinación de salarios de acuerdo a las especificaciones del puesto, la calificación de méritos, los incentivos y premios y el control de asistencia para poder elaborar la nómina de pagos, así como el cálculo de los beneficios sociales, la determinación del valor monetario de horas extraordinarias, suplementarias, vacaciones, fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto; determinando el pago exacto para cada trabajador, posteriormente se realiza un informe de nómina de cada empleado el cual debe ser evaluado por el Jefe de Área de Recursos Humanos; para ser entregado a Contabilidad para el ingreso de las transacciones el cual presentará un informe a Tesorería para realizar el pago individual de remuneraciones.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
Bienestar Social al personal (21)	<p>Dicho proceso se inicia con el estudio de las peticiones que realizan los trabajadores sobre programas o instalaciones para su esparcimiento. Posteriormente se desarrollan instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales con métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares. En el caso de ser servicios externos como seguros de vida o salud se realiza las cotizaciones pertinentes, el análisis y la contratación del mismo, para su posterior asignación a los trabajadores.</p>

2.1.3.4 Área de Facturación.

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
Solicitud de facturación (22)	<p>El vendedor encargado del cliente pedirá que en base a las especificaciones y necesidades del cliente se verifique los productos en Bodega antes de ser facturados; el encargado de Bodega realizará un informe de existencias para que el Área de Contabilidad elabore la factura correspondiente. En el caso de existir productos químicos que necesiten de aprobación del Consejo Nacional de de Sustancias Estupefacientes el Bodeguero indicara en el informe al contador el mismo que comunicará al Área de Servicio para la consecución de dicho permiso. En la factura constará el valor del permiso.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
Revisión del cliente en el sistema (23)	<p>Antes de realizar la factura, se verifica en la base de datos de la Empresa, la existencia de la documentación de respaldo del cliente, en el caso de no haber se realiza la petición directa al cliente del RUC en donde se especifica la dirección, teléfono, actividad comercial, nombre del cliente, tipo de contribuyente.</p>
Legalización de documentación (24)	<p>Una vez enviada la aprobación de facturación de acuerdo a las especificaciones del pedido del cliente, se revisa la documentación enviada para la petición del permiso del CONSEP en el caso de requerirlo caso contrario se verifica los documentos de respaldo de los datos generales el cliente como el RUC. En donde se detallara la dirección, teléfono, actividad comercial, nombre del cliente, tipo de contribuyente.</p>
Políticas de Crédito (25)	<p>Se analizan la políticas de crédito establecidas para el cliente que se va a facturar, estas dependen de la cantidad de productos comprados o de las especificaciones de los productos, dependiendo de la naturaleza de los mismos se evalúa las políticas. Por ejemplo para los materiales y reactivos en una cantidad menor a 24 unidades no existe crédito, mayor a 24 gozará de un crédito de 8 días calendario, hasta 50 unidades tendrá un crédito de 15 días calendario. En el caso de equipos el crédito es entre uno o tres meses del 50% del valor del mismo, el 50% restante se lo cobra al concertar el pedido de compra.</p>

2.1.3.5 Área de Empaque y Transporte.

El Área de empaque y transporte dentro de la organización de VAMARTH CÍA. LTDA. está encargada del empaque y transporte de los productos hacia el destino indicado por el cliente, es decir se hace la distribución eficiente de los productos de la Empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente. Además de la custodia de los inventarios.

El Área de empaque y transporte de la Empresa determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

Es por ello que podemos decir que el Área de Logística no es por lo tanto una actividad funcional de la Empresa, sino un modelo un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación.

Dentro de esta Área podemos definir los siguientes procesos:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
Empaque de productos (26)	Se inicia con la recepción de pedido aprobado por el cliente, y la localización de los productos en la bodega. Luego se procede al conteo uno a uno de los productos de acuerdo a las especificaciones de la factura. Y a la protección de los productos con papel fomix, espuma flex, o papel plástico. Posteriormente se realiza el empaque en cajas de cartón o plásticas sellándolas y colocando las especificaciones del cliente y su dirección para luego proceder a la emisión de la guía de remisión.

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCION DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">Transporte de productos (27)</p>	<p>Inicia con la recepción de la guía de remisión y especificaciones del domicilio del cliente. Luego se realiza el diseño de la ruta para la entrega y la revisión óptima del estado del vehículo; posteriormente se realiza la asignación del conductor de turno y se procede a la entrega de los productos al cliente con la firma del recibo de productos por parte del cliente y el retorno a las instalaciones de la Empresa del vehículo.</p>

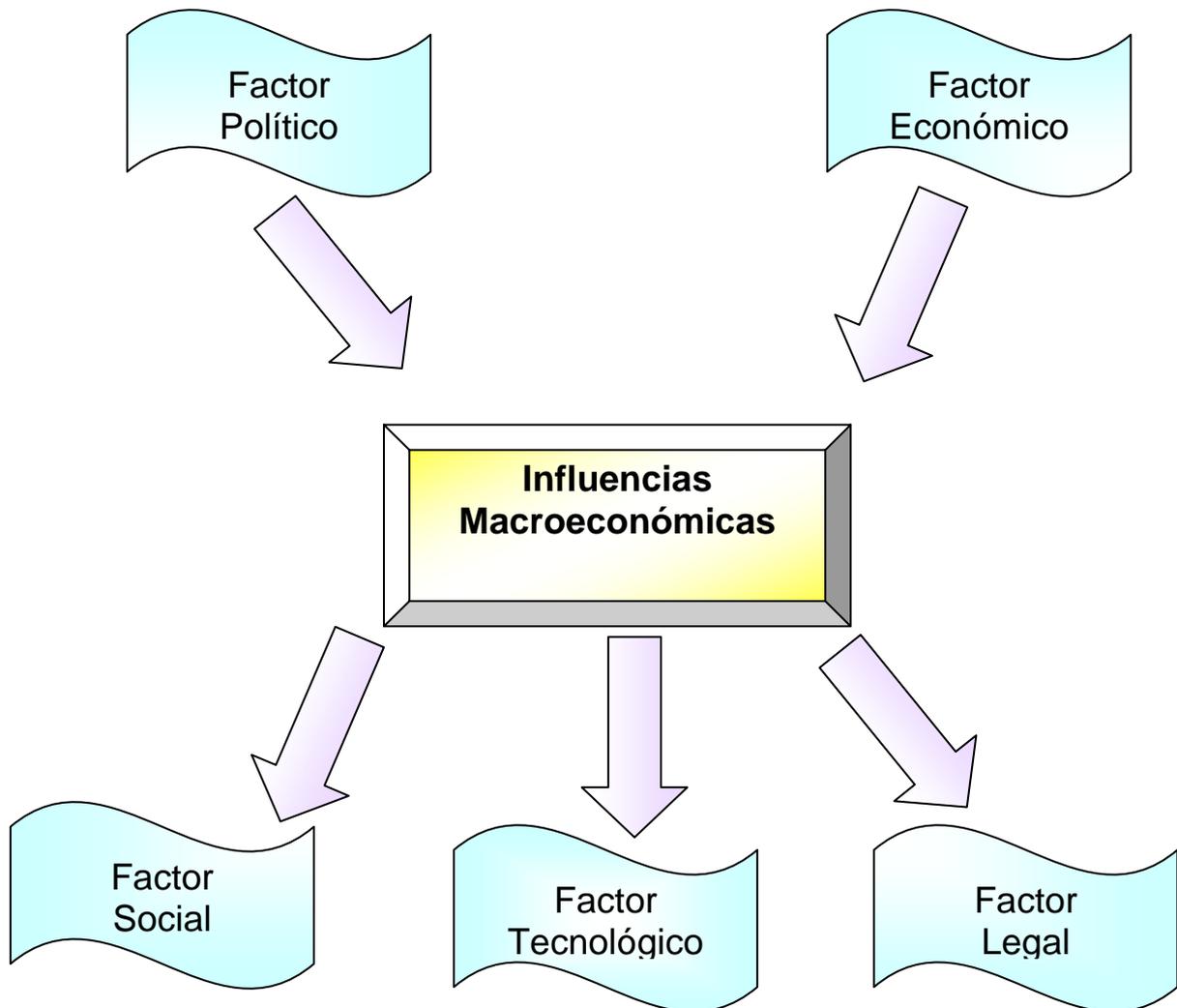
2.2 Análisis Externo.

En este punto hemos de realizar una reflexión sobre todo lo que rodea a la empresa, su entorno. Partimos de lo más externo y general, como puede ser el estado la coyuntura económica de nuestro país (crecimiento económico, tasa de desempleo, consumo, etc.) para ir acotando más el círculo que nos rodea: datos económicos de nuestra comunidad, provincia ó ciudad. Concretaremos en el análisis del sector al que pertenece nuestra actividad y finalizamos el análisis con el estudio del mercado al que nos dirigimos, buscando información de las empresas que compiten en él, evolución y perspectivas de futuro de ese mercado, etc.

2.2.1 Influencias Macroeconómicas.

Los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente son fuerzas que no pueden controlarse por los directivos de las

organizaciones. Otra cosa que tienen en común, es que se trata de fuerzas dinámicas, es decir, que están sujetas al cambio y a un ritmo creciente.



2.2.1.1 Factor Político.

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

A la fecha, la principal inquietud a nivel político se relaciona con la tendencia que el Ecuador tiene hacia las nuevas decisiones presidenciales, muchas cuestiones se plantean relacionadas con posibles suspensiones de las

negociaciones de libre comercio con Estados Unidos y con la disminución de inversiones extranjeras, este tipo de decisiones apuntaría directamente como una preocupación para VAMARTH CÍA. LTDA. debido a que varios de sus proveedores son internacionales se vería afectado por dichas decisiones al no ser favorables aumentando los niveles de aranceles, así como los costos de comercialización que se reflejaría en los precios de los productos que comercializa la empresa.

Ecuador dolarizó su economía en el 2000, con la finalidad de frenar la hiperinflación. Si Colombia y Perú firman tratados de libre comercio con Washington, Ecuador quedaría como el único país en la región con fuerza de trabajo de alto costo, pagada en dólares, y sin acceso preferencial al mercado de Estados Unidos.

Es por ello que un tratado de libre comercio sería el siguiente paso, para la estabilidad económica, sin ello se convertiría en un factor negativo que afectaría de manera directa a la comercialización de los productos de VAMARTH CÍA. LTDA. convirtiendo a los países vecinos en exportadores más eficientes y económicos.

Otro aspecto político, considerado de relevancia en este análisis, es el Plan Colombia. Ecuador, se enfrenta a un nuevo escenario en el que la sociedad civil exige acciones pacíficas y clama por la neutralidad frente al conflicto colombiano. Entre tanto, se vive el drama del desplazamiento, aumenta la violencia en la frontera norte y se realizan operativos militares contra el narcotráfico. Dicho factor enfrenta directamente la comercialización de los reactivos químicos para laboratorios, dichos conflictos pueden afectar a la oferta y el mercado directo de los productos químicos encareciéndolos o volviéndolos escasos.

El desenvolvimiento político de nuestro país es un factor clave para el sector comercial, de las decisiones de los gobernantes de nuestro país depende los

criterios de comercialización, los costos y las estrategias que VAMARTH CÍA. LTDA. deba implementar para su crecimiento en el mercado.

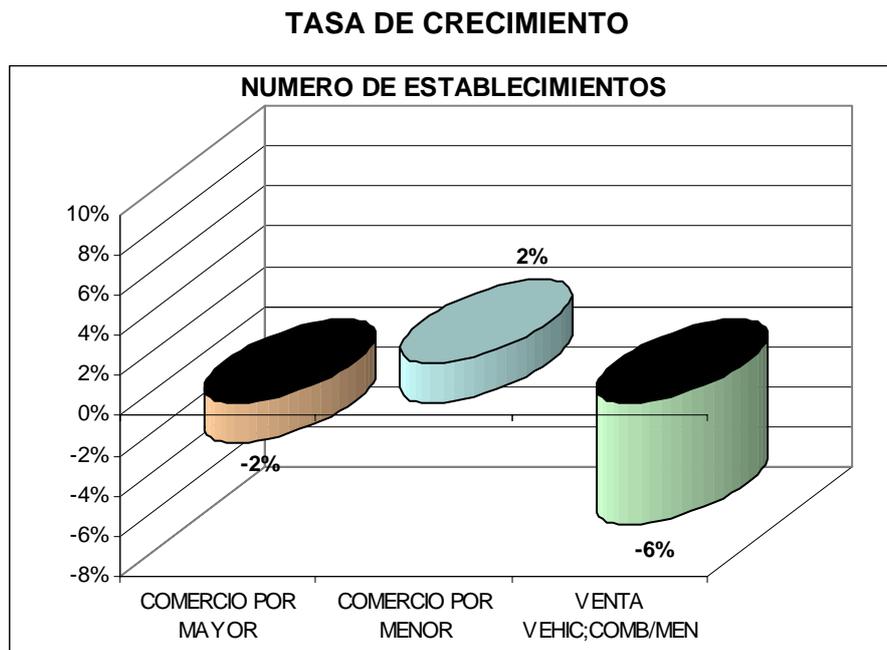
2.2.1.2 Factor Económico.

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico de la Empresa debido a que incide no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la Empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que la Empresa puede usar para intentar satisfacer la demanda de sus productos.

Dentro de éste análisis es importante enfocarse en el impacto que pueden tener las variables sobre el mercado al cual VAMARTH CÍA. LTDA. dirige su actividad económica.

El crecimiento económico del país medido bajo el PIB y el riesgo país nos dan un panorama a nivel internacional, y nos indica de manera directa los escenarios de inversión extranjera que activarían la economía de nuestro país. Para la Empresa un crecimiento económico sería beneficioso en cuanto activaría el mercado y por tanto la demanda incrementaría en niveles atractivos, creando un aumento en su nivel de ventas y la nueva apertura de mercados.

Otro factor económico importante para la comercialización de los productos de la Empresa es las tasas de interés y la disponibilidad de crédito existente; si entendemos que las tasas de interés son el precio del dinero en el mercado financiero, podremos medir cuanto nos costará incurrir en un endeudamiento financiero en la actualidad la tasa activa referencial es del 8.52%.



2.2.1.3 Factor Social.

La demografía es el estudio estadístico de la población y su distribución, su estudio es importante dado que el mercado está compuesto por estos agentes económicos, sin embargo siendo el mercado al cual Vamarth Cía. Ltda. se dirige gran parte de instituciones educativas es importante medir su incremento, como podemos notar en los últimos años la educación se ha convertido en un negocio rentable, por lo cual nuestro mercado se ha incrementado de manera directa. Podemos mencionar que las instituciones educativas han crecido en un 3% a 4%.

Además de ello, nuestro análisis se enfocará en las características de otro tipo de agentes económicos, esto son, las medianas y grandes empresas conformadas en la ciudad de Quito.

2.2.1.4 Factor Tecnológico

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas es, sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones

presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización.

Para VAMARTH CÍA. LTDA. el avance de la tecnología es importante en su línea de productos de equipos para laboratorios, estos irán incrementando con la tecnología su especificación y uso le permitirán a la Empresa la apertura de nuevos mercados, y el aumento de clientes potenciales existentes dentro de dichos mercados; diferenciando sus productos de los de los competidores, mediante las innovaciones y tecnología de vanguardia.

Podemos analizar el crecimiento o desarrollo tecnológico desde dos puntos de vista: el de sus efectos y el de los factores de producción. Desde el punto de vista de sus efectos, podemos distinguir dos tipos de crecimiento o desarrollo tecnológico: el que resulta de la creación de nuevos productos y el que se manifiesta en una mayor calidad de los productos. Dicho efecto entrega a la Empresa una nueva oportunidad de comercialización de sus productos.

Por lo tanto podemos decir que es importante establecer un presupuesto que se dedica a la investigación y desarrollo de acuerdo a la tecnología. De la misma manera el personal de la Empresa debe contar con la capacitación adecuada para el manejo de las nuevas tecnologías, dichas aptitudes en el personal ayudarán a brindar un servicio más eficiente y eficaz hacia los clientes potenciales, asegurando el buen funcionamiento y la vida útil de los mismos.

La nueva tecnología crea nuevos mercados y oportunidades.

2.2.1.5 Factor Legal.

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

Vamarth Cía. Ltda., como Empresa formalmente constituida; está obligada a cumplir con las siguientes leyes y regulaciones:

CONSTITUCIÓN Y REGISTRO EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

La Superintendencia de Compañías, es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas en la Ley de Compañías.

MARCO TRIBUTARIO

“El Servicio de Rentas Internas es el organismo que regula y controla las actividades comerciales de producción o servicios que se relacionen y generen ganancia, lo cual se remite la tributación proveniente de las mismas”.³

Las compañías de tienen la obligación de presentar una declaración mensual de impuesto al valor agregado, el impuesto a la renta retenido y una declaración anual del impuesto la renta.

PATENTES MUNICIPALES

El Municipio de Quito es el responsable de dar trámite a los requisitos de patente jurídica necesario para la constitución de una Empresa. Los rubros por concepto de impuesto de patentes municipales, gravados a personas naturales

³ www.sri.gov.ec

o jurídicas que ejerzan actividades comerciales dentro del D.M. de Quito; son recaudados por esta misma entidad en los centros dispuestos para tal fin.

SEGURIDAD CONTRA INCENDIOS

El Cuerpo de Bomberos es el encargado de otorgar el permiso de funcionamiento a las personas naturales o jurídicas que cumplan con las disposiciones expresadas en la ley de Defensa Contra Incendios promulgada en el Registro Oficial No.815 en su Reglamento de Prevención de Incendios, se muestran las medidas de seguridad contra incendios que deben ser adoptadas en la planificación de edificaciones a construirse como a la modificación, ampliación, remodelación de las ya existentes, a fin de que dichos lugares reúnan las condiciones de seguridad en caso de suscitarse siniestro.

CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTROPICAS (CONSEP).

“Organismo rector de la aplicación de la Ley de Sustancias Estupefacientes y Sicotrópicas, cuyo objetivo es el de combatir y erradicar la producción, oferta, uso indebido y tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, para proteger a la comunidad de los peligros de emanan de estas actividades”.⁴

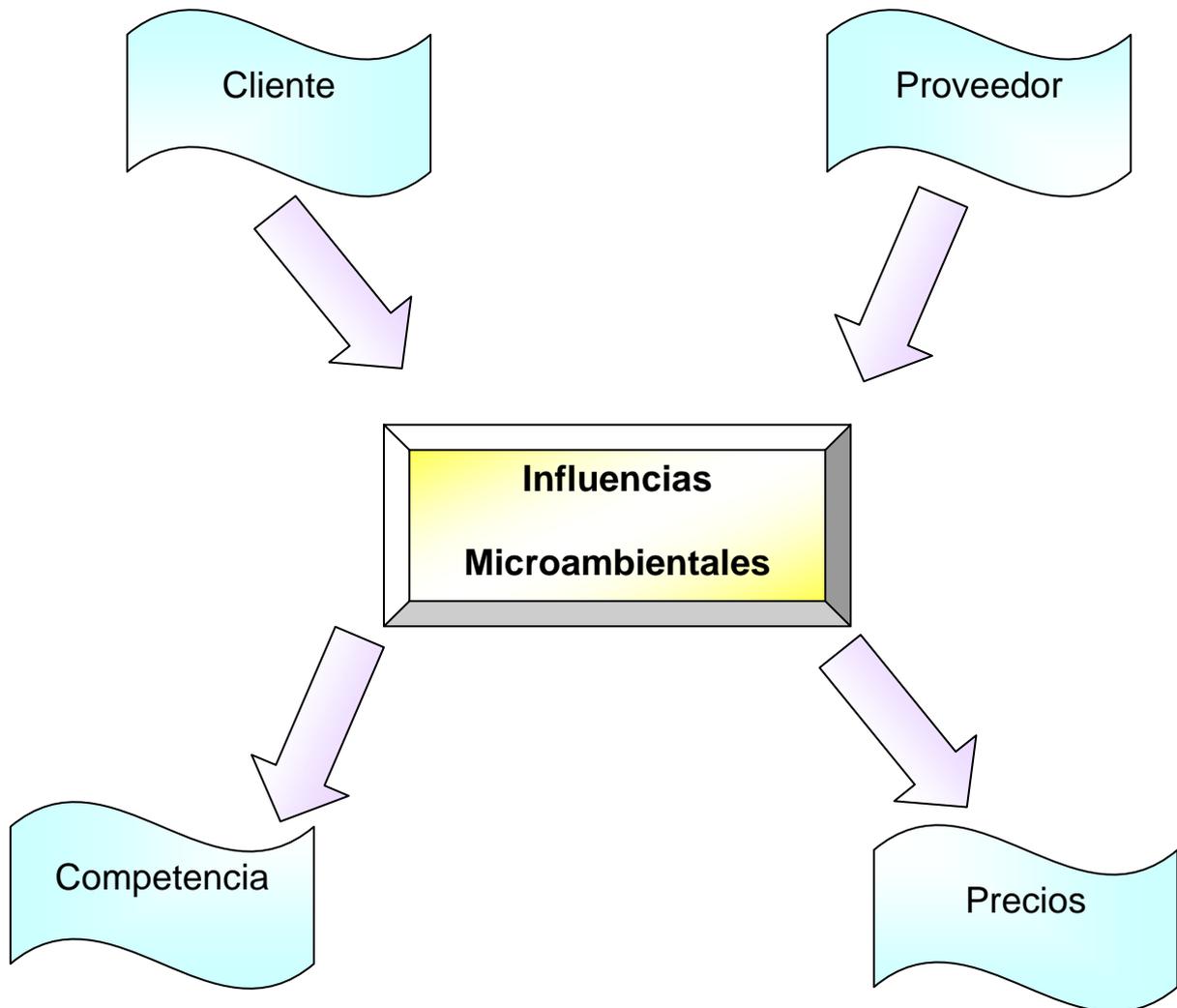
Es importante que VAMARTH CÍA. LTDA. cumpla con las disposiciones legales impuestas por dicha institución para la comercialización de reactivos químicos, debiendo mantener un permiso para realizar dicha actividad, el mismo que debe renovarse al termino del año fiscal.

2.2.2 Influencias Microambientales.

Las influencias microambientales están integradas por actores y fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectar su habilidad de realizar sus

⁴ <http://www.consep.gov.ec/Consep.htm>.

actividades empresariales. Dichos factores incluyen a los proveedores, los intermediarios del mercado, los clientes y los precios.



2.2.2.1 Cliente.

Si definimos al cliente como la persona que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Podremos mencionar que los clientes de VAMARTH CÍA. LTDA. son aquellos que acuden a sus servicios de comercialización para obtener materiales, químicos o equipos para laboratorios. En base a ello debemos decir que la Empresa necesita estudiar sus mercados de consumo, la Empresa por lo tanto opera con los siguientes clientes:

- **Clientes de consumo:** individuos y familias que compran los productos de la Empresa para uso inmediato entre ellos tenemos: los estudiantes de niveles medio y superior de educación quienes adquieren los productos para la realización de prácticas educativas. Además los laboratorios clínicos que dan uso a los productos para realizar sus actividades.
- **Clientes institucionales:** dentro de estos podemos mencionar a aquellas instituciones educativas que compran los productos para destinarlas a la enseñanza en la práctica de los laboratorios. También se ven inmersas en esta categoría aquellas empresas que adquieren los productos para involucrarlos en la fabricación de otros productos para ser comercializados.
- **Clientes revendedores:** dentro de estos podemos anotar a las empresas competencia que se ven obligadas por falta de oferta a realizar compras en la Empresa con el propósito de revenderlos después y ganar utilidades.

2.2.2.2 Proveedor.

Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para realizar la comercialización de materiales, reactivos y equipos para laboratorios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial sobre las operaciones de la compañía. La escasez, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo. Muchas compañías prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

Dentro de los proveedores que VAMARTH CÍA. LTDA. mantiene líneas de comunicación directa son:

- **Proveedores nacionales.-** Aquellas empresas que mantienen su jurisdicción dentro del territorio ecuatoriano y brindan sus servicios de venta de productos a VAMARTH CÍA. LTDA. dentro de las cuales podemos mencionar: La Casa de los Químicos, HVO, Merck, César Vázconez, Record Dental, Improlab, entre otros.
- **Proveedores Internacionales.-** Son aquellas empresas que mantiene su jurisdicción fuera del territorio nacional y que proveen a la Empresa mediante importaciones tales como: ABC, 3B Scientific, Radical, Bill Americano, Fisher Inc, entre otros.

El principal insumo para la comercialización de los productos es los inventarios, el cual debe cumplir con los requisitos preestablecidos por la ley de para asegurar la entrega de un producto confiable y responsable.

2.2.2.3 Competencia.

Los principales competidores y líderes de la comercialización en el país, cuentan con una presencia de alrededor de 30 años, Hr Representaciones (1968), Labdin (1980) y Multicienicas (1969), periodo en el que han venido fortaleciéndose a todo nivel hasta alcanzar la aplicación de estándares altos de calidad basados en el exigente proceso de reclutamiento y selección de personal, la inserción de los últimos avances tecnológicos que apoyan el mantenimiento de las operaciones de comercialización, así como el continuo entrenamiento y re-entrenamiento de su gente. Estas características los han llevado a ocupar los primeros puestos dentro de la industria y a crear relaciones a largo plazo con sus clientes.

Un aspecto de relevancia a ser destacado, por ser un factor clave en el desarrollo empresarial que han tenido, constituye la diversificación del servicio, esto es, ofrecen a sus clientes una gama interrelacionada de comercialización de productos inmersos en la utilización de laboratorios como limpieza de equipos, etc.

2.2.2.4 Precios.

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio.

Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto. Dentro de nuestro estudio podemos analizar que los clientes mantienen un alto grado de preferencia en la calidad de los productos, pero con un margen de precios convenientes a sus ingresos. Es decir que la base para la fijación de precios que la empresa utiliza sobre sus productos es la relación de calidad – precio, la cual maximiza su margen de utilidad.

Las políticas de precios determinan la forma en que se comportará la demanda. La libre oferta y demanda determina los precios dentro de un mercado, en base a ello la Empresa fija sus precios de venta al consumidor en base a los de su competencia tratando de hacerlos más atractivos y más económicos ante el consumidor, debemos recordar que los descuentos por compra en volumen o pronto pago, las promociones, comisiones, los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras son factores que aportan de manera directa a la determinación de precios que se presentará en la venta de los materiales, reactivos y equipos para laboratorios.

**Precio - producto
de introducción**

Alto respecto a la competencia
Menor respecto a la competencia
Igual respecto a la competencia

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

3.1 Misión.

	<p>“Comercializar dentro de la ciudad de Quito, materiales reactivos y equipos para los laboratorios, con un servicio de calidad, contando con un personal altamente calificado, tratando de satisfacer los deseos y necesidades más exigentes del segmento de mercado.”⁵</p>	
--	--	--

3.2 Visión.

	<p>“En el 2015 ser una empresa líder en el mercado de la Ciudad de Quito como importadora y firma especializada en la distribución y comercialización de materiales, reactivos y equipos para laboratorios que lo requieran. Entregando así un servicio de calidad que se ajuste al cumplimiento de las exigencias de nuestros clientes.”⁶</p>	
--	---	--

⁵ Documentación Interna de Vamarth Cía. Ltda.

⁶ Documentación Interna de Vamarth Cía. Ltda.

3.3 Objetivos.

3.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Implementar un Sistema de Control Interno Administrativo, aplicado a Vamarth Cía. Ltda. dedicada a brindar servicios de comercialización de materiales, reactivos químicos y equipos para laboratorios, con la finalidad de apoyar a la alta dirección de la administración con opiniones independientes y evaluaciones de cada uno de los procesos y actividades que obedecen a objetivos inmediatos y específicos de un sector, economía o mercado, tras el propósito de mejorar la gestión interna, de acuerdo a parámetros esencialmente políticos y bajo la reglamentación vigente.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Mejorar el desenvolvimiento de una estructura organizativa en cuanto al establecimiento, división de funciones y delegación de responsabilidades y autoridad dentro del Departamento de Recursos Humanos que sean necesarios para proponer un adecuado Sistema de Control Interno Administrativo.
- Crear los controles adecuados para cada uno de las áreas de comercialización, con la finalidad de activar y ayudar de manera directa a las operaciones y resultados de los diversos procesos y las tareas involucradas en dicha área.
- Evaluar los controles internos administrativos, mediante la elaboración de cuestionarios que permitan definir las deficiencias de control en los procesos del Área de Logística, para establecer los correctivos necesarios con la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo.

- Mitigar los riesgos de control interno en los procesos del Área de Servicios Generales, mediante la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo que preserve el cumplimiento de sus actividades y de sus distintas unidades de trabajo.

3.4 Políticas.

Las Políticas Empresariales en VAMARTH CÍA. LTDA. son decisiones corporativas, mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos.

Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento, no negociables y de obligatorio cumplimiento cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización de los objetivos de la empresa.

ÁREA FINANCIERA

La Gerencia Financiera se responsabilizará directamente de la óptima asignación de fondos, de manera que contribuya al fortalecimiento, vitalidad y crecimiento de la economía de VAMARTH CÍA. LTDA.

ÁREA ADMINISTRATIVA

La función del departamento consistirá en contribuir al éxito de la Empresa mediante la administración de los recursos con enfoque estratégico, como una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

ÁREA RRHH

Es indispensable para VAMARTH CÍA. LTDA. contar con un personal altamente calificado debido a la importancia y especificidad de las tareas que

deben realizar. La capacitación se realizará a todo nivel jerárquico de la Empresa, con el objetivo de ir a la vanguardia en cuanto a información y tecnología del mercado.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

El Área de Comercialización buscará establecer un adecuado nivel afectivo, cognitivo y comportamental hacia el servicio, mediante herramientas y sistemas de información que logren un vínculo estratégico con los clientes.

ÁREA DE SERVICIO TECNICO

El cliente representa para la empresa su razón de ser. Alrededor de la satisfacción de sus necesidades y la superación de sus expectativas, se construye el camino a la excelencia.

Los esfuerzos están orientados a la solución de las necesidades de los clientes, proporcionando una atención total e integrada, con énfasis en la relación entre las personas. Los servicios de la Empresa sopesan los procedimientos y el uso adecuado de los productos, preguntas técnicas, y las garantías sobre los mismos.

ÁREA DE INVENTARIO

La búsqueda constante de satisfacer las necesidades de sus clientes, el uso de alta tecnología, la implementación de patrones de calidad, son parte importante de las políticas de la Empresa, el Área de Inventario se encargará de llevar a los clientes los pedidos realizados en el tiempo mínimo estipulado por los mismos obedeciendo a la filosofía empresarial de VAMARTH CÍA. LTDA.

3.5 Estrategias.

La Estrategia Empresarial de Vamarth Cía. Ltda. Esta basada bajo un conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir la Empresa, bajo la cual se establecerá todas las acciones, tácticas

y operativas, de su actividad comercializadora de equipos, reactivos y materiales.

Además podemos mencionar que es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal.

Dentro de las estrategias empresariales que Vamarth Cía. Ltda. implementa en su gestión y administración tenemos:

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:

Desarrollar la demanda primaria:

- Incitando a los compradores a utilizar más regularmente sus productos.
- Incitando al consumidor a comprar por más ocasiones.

Aumentar la cuota de mercado:

- Mejorando la calidad de los productos.
- Admitiendo reducciones sustanciales de precio por docena y cientos.
- Reforzar la red de distribución del producto hacia los clientes del mismo.
- Organizando las acciones promocionales, publicando los productos en revistas, periódicos y página web.

Adquisición de mercados:

- Cuando la Empresa cuente con fondos propios, comprará una de las fábricas de sus más grandes distribuidoras de materiales, reactivos y equipos, o creará una alianza estratégica con dicha empresa creando una empresa conjunta.

Racionalización en el mercado:

- Concentrarse en un segmento más rentable, después de realizar los diferentes estudios de mercado.

ESTRATEGIA COMPETITIVA:

Desarrollar la demanda global:

- Intentar descubrir nuevos usuarios del producto.
- Promover nuevos usos del producto existente.
- Aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.

ESTRATEGIA DE MARKETING

Elaboración e implementación de un plan de marketing anual que asegure un nivel aceptable de ventas y beneficios a nivel monetario para cada línea de sus productos. Este se basará en la una estrategia de nicho de mercado que comercializará productos específicos tales como los materiales, reactivos y equipos para laboratorio. Encaminado hacia la satisfacción de sus clientes potenciales.

Además de una estrategia de venta directa, que ayudará a posicionar la Empresa dentro del mercado en el cual desarrolla su actividad comercial.

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Convertir al capital humano en un valor productivo para la Empresa y sus clientes, mejorando la productividad y eficiencia de la Empresa dentro de ello citaremos lo siguiente:

- **Desarrollar** un plan de mejora que integre los procesos, estructura, sistemas, cultura y capacidades de trabajo con la estrategia empresarial y las expectativas de los clientes.

- **Evaluar** a los clientes, al personal y a los proveedores para localizar lagunas en la prestación del servicio y establecer políticas de mejora continua.
- **Garantizar** el compromiso de los individuos con la Empresa
- **Definir** claramente los papeles y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la Empresa.
- **Crear** una cultura de trabajo y proporcionar puestos de trabajo estimulantes que permitan tomarse el trabajo como un reto.
- **Asegurar** un sistema de retribuciones que trate equitativamente a todos los empleados.

ESTRATEGIA DE SERVICIO

La estrategia de servicio se ve enfocada directamente a los servicios postventa que ofrece a sus clientes; tales como: garantías, mantenimiento de equipos durante un año.

Basada en la entrega directa y puerta a puerta hacia sus clientes, se entregará los productos en la institución o empresa que realizó la compra a la hora especificada por el cliente y en el día fijado por el mismo.

3.6 Principios y Valores.

En el mundo competitivo, que Vamarth Cía. Ltda. Realiza sus actividades de comercialización, es importante manejar sus actividades bajo una reglamentación específica de principios, con la finalidad de ser una Empresa exitosa y competitiva que relacione sus recursos con sus objetivos y valore los mismos para alcanzar una cuota de mercado creciente a través del tiempo.

PRINCIPIOS FILOSÓFICOS

1) PRINCIPIOS HUMANOS

- Tratar de ayudar y dar una solución satisfactoria al cliente de forma desinteresada.
- Incentivar al personal de una u otra forma.

2) PRINCIPIO ÉTICO Y MORAL

- VAMARTH siempre trata ser parte de la solución y no parte del problema.
- Compromiso de todos, para llevar a la Empresa siempre adelante para seguir siendo uno de los líderes del mercado.
- El cliente siempre tiene la razón.

3) PRINCIPIOS CÍVICOS

- Apoyar al desarrollo de la Industria Ecuatoriana.
- Crear fuentes de trabajo.

4) PRINCIPIOS EMPRESARIALES

- Vamarth Cía. Ltda., buscará siempre el mayor nivel de calidad en los productos a comercializar.
- Brindar un servicio de calidad en la comercialización de sus productos, garantizando la fidelidad de sus clientes.
- Ser eficientes en la implementación de una política de costos competitivos, que permita la competitividad en el largo plazo.
- Personalizar los productos a comercializar, generando una exclusividad en los mismos.
- Comercializar productos de alta calidad y tecnología de punta.
- Trabajar con mercados emergentes o inexplorados que presentes tasas de crecimiento altas.

- Entregar satisfacciones adicionales a los clientes, incentivos que motiven su consumo frecuente.
- Analizar constantemente su entorno, implementando estrategias de corto, mediano y largo plazo, par la obtención del éxito.

VALORES EMPRESARIALES

Vamarth Cía. Ltda., mantiene cuatro valores principales que rigen su gestión administrativa:

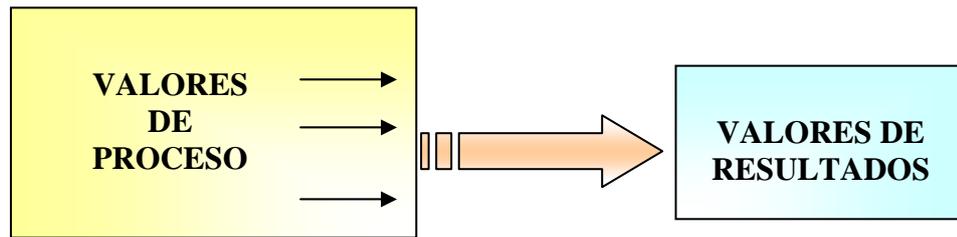
- ✚ **Liderazgo:** Como la mejor vía de poseer poder de mando.
- ✚ **Integridad:** entre lo que se dice y lo que se hace.
- ✚ **Objetividad:** en la toma de decisiones acertadas y que se corresponda con la realidad.
- ✚ **Satisfacción del cliente interno:** reconocimiento como parte fundamental para generar utilidades, satisfacer al cliente, propiciar y aplicar las nuevas ideas, y en consecuencia a este se debe formar, informar y estimular.

Además, dentro de la gestión administrativa de Vamarth Cía. Ltda. los valores se clasificarán en:

- **“Valores de procesos”⁷.**- la importancia se basa en los elementos que facilitan la calidad de comercialización.
- **“Valores de resultados”⁸.**- estos otorgarán gran importancia a los resultados a obtener.

⁷ Reyner Pérez Campdesuñer; Trabajo Propio; Publicación en www.gestiopolis.com

⁸ Reyner Pérez Campdesuñer; Trabajo Propio; Publicación en www.gestiopolis.com



Valores de procesos

- ❖ **Solidaridad:** ayuda inmediata a los clientes potenciales.
- ❖ **Comunicación:** entendimiento entre la Empresa y el cliente externo.
- ❖ **Integración:** propiciar la sinergia que termine en trabajo grupal.
- ❖ **Eficiencia:** en la reducción de gastos reflejados en precios competitivos.
- ❖ **Disciplina:** cumplimiento de los estándares del producto y del proceso de comercialización.
- ❖ **Creatividad:** generar soluciones a los problemas incrementar las líneas de productos.

Valores de resultados

- ❖ **Éxito:** premio al esfuerzo, en cada una de las tareas realizadas.
- ❖ **Satisfacción:** el cliente es la razón de ser de la Empresa.
- ❖ **Esfuerzo:** apreciar el buen trabajo realizado y la importancia de este en la consecución de objetivos.
- ❖ **Productividad:** de los recursos necesarios para cumplir con la actividad económica de la Empresa.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

Un Sistema de Control Interno Administrativo es el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por la Empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus procesos administrativos para promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la Empresa.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de la Empresa; de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la Empresa.

El control interno administrativo se debe establecer, previo estudio de las necesidades y condiciones de la Empresa. El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la Empresa, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas u otra normativa.

La estructura de control interno administrativo de la Empresa consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la Empresa, como son:

- ✚ Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- ✚ Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.

- ✚ Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- ✚ Garantizar la razonabilidad de la información administrativa en general.

Nuestra implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en este capítulo está enfocado a los procesos de comercialización de VAMARTH CIA. LTDA.

4.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos, tanto de origen interno como externo que deben evaluarse.

La evaluación consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de la eficiencia de las actividades administrativas, a base de la cual se determina los controles existentes que deben ser subsanados y la creación de aquellos que no existen aún.

Los controles afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen corporativa positiva.

La evaluación del control interno es una actividad que debe practicar la dirección de la Empresa en cada departamento, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, para el caso de nuestro estudio, para que la organización funcione en forma coordinada, pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

La evaluación del control interno administrativo de Vamarth Cía. Ltda. se realizará mediante el método de cuestionarios enunciado a continuación:

Método de cuestionario

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de los distintos departamentos de la empresa bajo evaluación, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable.

Sin embargo, es importante mencionar que es trabajo del Auditor verificar las repuestas, debido a que una respuesta negativa puede ser favorable y una respuesta positiva desfavorable, dependiendo de la temática e interpretación de cada una de las preguntas.

De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

Los objetivos principales de la aplicación del método de cuestionarios serán:

- ✚ Verificar la correcta valoración de acuerdo con procesos a seguir dentro del Departamento de Comercialización.
- ✚ Obtener seguridad razonable acerca de la utilización adecuada de los recursos físicos y humanos del Departamento de estudio.

VENTAJAS⁹:

- ✚ Guía Para evaluar y determinar áreas críticas.
- ✚ Disminución de costos.
- ✚ Facilita la administración del trabajo sistematizando los exámenes.
- ✚ Pronta detección de deficiencias.
- ✚ Entrenamiento de personal inexperto.

⁹ www.gestiopolis.com

- + Siempre busca una respuesta.
- + Permite preelaborar y estandarizar su utilización.

DESVENTAJAS¹⁰:

- + No prevé naturaleza de las operaciones.
- + Limita inclusión de otras preguntas.
- + No permite una visión de conjunto.
- + Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias.
- + Que sea tomado como fin y no como medio.
- + La iniciativa puede limitarse.
- + Podría su aplicación originar malestar en la entidad.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO

Departamento de Comercialización

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se realiza un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales de la empresa?.		X	0	3	No existe un equipo de trabajo encargado de las investigaciones de mercado.
2	¿Existe una base de datos de los clientes potenciales de acuerdo a su comportamiento de compra y sus necesidades?.	X		3	3	

¹⁰ www.gestiopolis.com

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
3	¿Existen diferenciación de los clientes por segmentos de mercado?.	X		3	3	
4	¿Se realiza un análisis de los distintos proveedores de los clientes potenciales?.		X	0	4	No se analiza nuestra posible competencia a través de un análisis de los proveedores.
5	¿Se mantiene relaciones estrechas con los encargados de adquisiciones de cada uno de los clientes potenciales?.	X		3	3	
6	¿Se realizan visitas periódicas menores a un mes a los clientes?.	X		3	3	
7	¿La demostración de los productos a comercializar se realizan de tal manera que se demuestren las características principales de los productos?.	X		3	3	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
8	¿Los pedidos de los clientes son controlados por los vendedores asignados para cada uno de los mismos?.	X		4	4	
9	¿Se realiza la verificación de las cantidades de producto anotadas en el pedido de cotización, antes de ser proformadas?.	X		4	4	
10	¿Se realiza un revisión de las sustancias químicas controladas por el CONSEP en cada una de las cotizaciones antes de llevarse a cabo la facturación?.	X		4	4	
11	¿Se verifica la aprobación y aceptación del pago del permiso del CONSEP al cliente, antes de realizar el desembolso de dinero?.	X		4	4	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
12	¿Se realiza la verificación de las cantidades, marcas y especificaciones de los productos en la factura, de acuerdo a lo establecido en la cotización aprobada por el cliente?.	X		4	4	
13	¿Existen niveles de aprobación y autorización para los descuentos otorgados a los clientes?.	X		4	4	
14	¿Se realiza el presupuesto de publicidad de acuerdo a la planificación financiera de la Empresa?.		X	0	4	Se toma en cuenta para el presupuesto general la publicidad pero no se realiza un presupuesto específico.
15	¿Se presentan informes del presupuesto de publicidad con información útil, confiable y oportuna?.		X	0	3	No se realiza un presupuesto de publicidad, no hay nada que monitorear o comparar de acuerdo a lo planificado.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
16	¿Se elabora un cuadro de participaciones del patrocinador de acuerdo a la base de datos de los proveedores?.		X	0	4	Se mantiene llamadas telefónicas con los posibles patrocinadores pero no se realiza un cuadro de datos de patrocinadores.
17	¿Se invita a los posibles proveedores, enunciando los beneficios para ser patrocinadores de nuestra publicidad en un periodo máximo de 3 meses antes de iniciar la campaña?.	X		3	3	
18	¿Se realiza un estudio previo de los consumidores para direccionar la campaña publicitaria?.		X	0	4	No existe un equipo que evalúe los consumidores por segmentos para direccionar la publicidad.
19	¿La campaña publicitaria se la realiza en base a segmentos de mercado?.		X	0	3	No se segmenta los clientes para la realización de la publicidad.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
20	¿Se realiza un estudio previo del tipo de publicidad a utilizar?.		X	0	4	Sólo se utiliza publicidad impresa, por lo que no se realiza estudios.
21	¿El mensaje del medio publicitario es buscado de acuerdo al los consumidores a los cuales irá dirigida la campaña?.		X	0	4	El mensaje es dirigido a todos los clientes, no se evalúa consumidores segmentados.
22	¿Se realiza un evaluación del contenido literario y el mensaje que irá expuesto en la publicidad?.		X	0	4	El mensaje publicitario es en base a las decisiones de la alta Gerencia.
23	¿Se presentan informes de las características de la publicidad, tales como tiempo, horarios, etc. Enviados a la Gerencia General, antes de realizarse?.		X	0	3	La publicidad se presenta en los tiempos especificados por la Gerencia, sin previo análisis.
24	¿El proveedor de la publicidad es elegido de acuerdo a los parámetros de elección del mejor bajo el análisis de un cuadro comparativo?.		X	0	4	La selección se realiza por afinidad de los proveedores con los accionistas.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
25	¿Se elaboran contratos para establecer la responsabilidad de los proveedores de publicidad e incluir cláusulas que salvaguarden los intereses de la Empresa?.		X	0	4	Los contratos no son escritos, son sólo de carácter verbal.
26	¿Se realiza la supervisión técnica del avance de la campaña publicitaria?.		X	0	3	No existen estudios de seguimiento de publicidad.
27	¿Se realizan evaluaciones de la publicidad realizada en un periodo de un mes posterior a su presentación?.		X	0	4	La publicidad no mantiene un seguimiento continuo ni monitoreo alguno después de su difusión.
28	¿Existe periodicidad en el reporte del avance de la campaña publicitaria?.		X	0	3	No se realizan reportes del avance de la campaña publicitaria.
	TOTALES			42	100	

REGULAR 41-60	BUENO 61-80	MUY BUENO 81-90	EXCELENTE 91-100
42			

Interpretación

El Departamento de Comercialización ha obtenido un calificación del 42% que corresponde a regular, debido a que existen controles deficitarios, que son practicados de acuerdo a la experiencia de los encargados de los diversos procesos. El resultado también es atribuible a que no existen los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Departamento de Comercialización, los mismos que deberán ser creados e implementados para un mejor funcionamiento administrativo.

4.2 Medición del Riesgo de Control.

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo:

- ✚ **Riesgo¹¹**.- Riesgo es el daño potencial que puede surgir por un proceso presente o evento futuro. Diariamente en ocasiones se lo utiliza como sinónimo de probabilidad, pero en el asesoramiento

¹¹ Notas de Aula Dr. Badillo Jorge, Mba.

profesional de riesgo, el riesgo combina la probabilidad de que ocurra un evento negativo con cuanto daño dicho evento causaría.

✚ **Riesgo Inherente**¹².- Es la posibilidad que existe de que la información administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad que realiza.

✚ **Riesgo de Control**¹³.- Es la posibilidad que existe de que la información administrativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

La medición del riesgo de control la realizaremos mediante la siguiente fórmula:

Medición del riesgo:

RC = Riesgo de Control

PO = Puntaje obtenido

PT = Puntaje Total

FÓRMULA

$$RC = PT - PO$$

CÁLCULO

$$RC = 100 \% - 42 \%$$

$$RC = 58 \%$$

¹² Notas de Aula Dr. Badillo Jorge, Mba.

¹³ Notas de Aula Dr. Badillo Jorge, Mba.

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de comercialización, en operaciones administrativas y de logística.

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir para el óptimo funcionamiento de los procesos del Departamento de Comercialización, sólo existen un 42% de controles establecidos por las actividades y los responsables de los procesos,

Es decir, existe una deficiencia del 58% de controles internos administrativos dentro del Departamento de Comercialización, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del Departamento en estudio.

- ✚ **Riesgo de Detección¹⁴**: Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información administrativa u operativa, no sean detectadas, mediante los procedimientos de auditoría. Este riesgo se califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.
- ✚ **Riesgo de Auditoría¹⁵**: Es el riesgo que el Auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacer de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas.

La fórmula de cálculo es:

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

El Riesgo de Auditoría se compone de la multiplicación de los porcentajes estimados de los riesgos: inherente, de control y de detección. Por lo tanto, al planificar su trabajo el Auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, deberá considerar suficientes procedimientos sustantivos para reducir el riesgo de detección a un nivel que, a su juicio, resulte en un nivel de riesgo de Auditoría adecuadamente bajo.

¹⁴ Notas de Aula Dr. Badillo Jorge, Mba.

¹⁵ Notas de Aula Dr. Badillo Jorge, Mba.

4.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

Los resultados de la evaluación reunirán todas las preguntas con calificación cero; después de realizado el cuestionario se determinarán las deficiencias de los controles internos administrativos dentro de los procesos evaluados en el Departamento de Comercialización, los mismo que deberán ser mejorados o implementados para un correcto funcionamiento de los procesos que mantengan eficiencia y eficacia dentro de sus actividades.

Después de la evaluación del control interno administrativo del Departamento de Comercialización, podemos detallar los resultados que se presentaron con respuestas negativas:



PREGUNTA No. 1

✚ ¿Se realiza un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales de la Empresa?.

Dentro del proceso de ventas de la Empresa, no se realiza un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales a los cuales se ofrecerán los productos a comercializar; la base de clientes existentes dentro de la organización, se ha creado en base al tiempo transcurrido en el mercado; muchos de ellos son enlazados por medio de una visita personal de uno de los vendedores por parte del equipo de ventas, el mismo que será encargado de mantener relaciones estrechas con su cliente. Es menester mantener un estudio de mercado, de su incremento y un análisis de los posibles clientes potenciales que se encuentran dentro del mercado al cual se dirige la actividad empresarial.

PREGUNTA No. 4

✚ ¿Se realiza un análisis de los distintos proveedores de los clientes potenciales?.

El Departamento de Comercialización no destina recursos para un análisis de los proveedores de sus prospectos de clientes potenciales, los mismos que son fuente de competencia para la actividad de la empresa; es necesario realizar un análisis de dichos proveedores, debido a que éste nos mostrará un panorama de las necesidades de nuestros clientes y de las especificaciones de los productos de dichos proveedores que pueden verse reflejados como nuestra competencia.

PREGUNTA No. 14

✚ ¿Se realiza el presupuesto de publicidad de acuerdo a la planificación financiera de la Empresa?.

Dentro de las actividades del Área de Publicidad se ve reflejado la imperiosa necesidad de realizar un presupuesto acorde a las necesidades de publicidad de la Empresa, para poder hacer una revisión con el presupuesto general de la misma y que éste sirva como referencia para el manejo más adecuado del negocio.

Sin embargo, el rubro de publicidad es tomado en cuenta dentro del presupuesto general; pero no se realiza un presupuesto específico para esta Área de la organización.

PREGUNTA No. 15

✚ ¿Se presentan informes del presupuesto de publicidad con información útil, confiable y oportuna?.

Al no existir la realización de un presupuesto de publicidad, no se puede evaluar de manera directa la información que éste puede generar; es importante mantener un control sobre la información que el presupuesto genera a través de su elaboración y aplicación, debido a que éste debe ser confiable y oportuno para la toma de decisiones de la Gerencia General.

PREGUNTA No. 16

✚ ¿Se elabora un cuadro de participación de los patrocinadores de acuerdo a la base de datos de los proveedores?.

Dentro de las actividades de publicidad de la Empresa no se realiza un cuadro de participación de los patrocinadores para las campañas publicitarias; es necesario mantener un cuadro, en el cual se establezcan los parámetros por montos y espacios de publicidad, que enuncien los beneficios que obtendrá el proveedor como patrocinador.

PREGUNTA No. 18

✚ ¿Se realiza un estudio previo de los consumidores para direccionar la campaña publicitaria?.

La publicidad se realiza basada en la experiencia de quienes manejan estas actividades, por lo tanto no se realiza un estudio de los consumidores a los cuales se dirige el mensaje publicitario; es importante conocer los consumidores de la campaña publicitaria, presentando de manera directa la

oportunidad de llegar con mayor eficacia y eficiencia a la mente del consumidor.

PREGUNTA No. 19

✚ ¿La campaña publicitaria se la realiza en base a segmentos de mercado?.

La publicidad va dirigida a todo el público en general; no se realiza una segmentación de mercado para dirigir la publicidad; es importante segmentar a los clientes, de acuerdo a parámetros que los enmarquen en un grupo homogéneo para obtener mejores resultados de la publicidad.

PREGUNTA No. 20

✚ ¿Se realiza un estudio previo del tipo de publicidad a utilizar?.

El tipo de publicidad a utilizar en la Empresa es una sola, mediante los medios de comunicación impresos; es importante analizar entre los diversos medios de comunicación impresos que se pueden utilizar para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos de la campaña publicitaria.

PREGUNTA No. 21

✚ ¿El mensaje del medio publicitario es buscado de acuerdo a los consumidores a los cuales irá dirigida la campaña publicitaria?.

El mensaje de la publicidad se elige de acuerdo a la intuición de la gerencia general; es imprescindible buscar y evaluar el mensaje correcto que llegue a la mente del consumidor y que éste lo interprete de manera favorable para la Empresa.

PREGUNTA No. 22

- ✚ **¿Se realiza un evaluación del contenido literario y el mensaje que ira expuesto en la publicidad?.**

No se realiza una evaluación del contenido literario y el mensaje de la publicidad; es importante controlar el mensaje publicitario a exponer en los medios; éste debe ir acorde con las expectativas del cliente y con las características de los productos a comercializar de la Empresa.

PREGUNTA No. 23

- ✚ **¿Se presentan informes de las características de la publicidad, tales como tiempo, horarios, etc. a la Gerencia General antes de realizarse?.**

La publicidad realizada no tiene control de horarios o publicaciones, ni un cronograma de tareas, en el cual se pueda realizar un seguimiento de la misma para su evaluación.

PREGUNTA No. 24

- ✚ **¿El proveedor de la publicidad es elegido de acuerdo a los parámetros de elección del mejor, bajo el análisis de un cuadro comparativo?.**

No se realiza un cuadro comparativo de los proveedores de publicidad; éstos son elegidos por conveniencia o patrocinio de los socios; es importante evaluar los proveedores para una elección acertada que beneficie las actividades empresariales de la compañía.

PREGUNTA No. 25

- ✚ ¿Se elaboran contratos para establecer la responsabilidad de los proveedores de publicidad e incluir cláusulas que salvaguarden los intereses de la Empresa?.**

Los contratos se realizan de forma verbal, sin mantener contratos escritos; éstos son importantes debido a que de esta forma podemos controlar en las cláusulas impuestas en el mismo los intereses de la Empresa.

Los contratos escritos permiten realizar reclamos o restituciones financieras en el caso de no cumplir con las cláusulas impuestas en los mismos, asegurando así el buen cumplimiento del trabajo o los servicios contratados y pagados.

PREGUNTA No. 26

- ✚ ¿Se realiza la supervisión técnica del avance de la campaña publicitaria?.**

La campaña publicitaria y su técnica no es evaluada en su avance dentro de su desarrollo; es importante evaluarla de manera continua para enunciar su grado de importancia dentro de las actividades de comercialización de la Empresa.

PREGUNTA No. 27

- ✚ ¿Se realizan evaluaciones de la publicidad realizada en un periodo de un mes posterior a su presentación?.**

La publicidad no es evaluada después de su presentación a los clientes; es importante dicha evaluación que nos permita obtener resultados claros que ayuden a realizar una medición de la inversión y del impacto de la campaña publicitaria.



PREGUNTA No. 28

✚ ¿Existe periodicidad en el reporte del avance de la campaña publicitaria?.

No se presenta reportes a la alta Gerencia de la publicidad presentada al público; es importante realizar una evaluación de la campaña publicitaria para la toma de decisiones empresariales que aporten directamente al engrandecimiento de la actividad económica de la Empresa.

4.4 Implementación del Control Interno Administrativo.



PROCESO # 1

Análisis de mercado.- Es función directa del Jefe de Ventas realizar un estudio de los compradores actuales y potenciales para los productos o gamas de productos que comercializa la Empresa, a los cuales se dirigen los esfuerzos de ventas; dentro de la organización se nota una deficiencia en este proceso, debido a que no se realiza un estudio de mercado estructurado para definir los clientes potenciales; éstos se detectan por medio de las visitas zonales que realizan los vendedores correspondientes a la fuerza de ventas.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se haya realizado una adecuada segmentación de mercado.**

Verificar que el Jefe de Ventas reporte bajo un formato e informes de manera concisa, los distintos segmentos de mercado a los cuales se dirigirán los esfuerzos de ventas; dicho informe debe ser entregado a la Gerencia General en la periodicidad que la administración lo especifique para su verificación.

Los segmentos de mercado deben obedecer a las gamas de productos que la Empresa comercializa. Contendrá parámetros como: zona geográfica, tipo de cliente, comportamiento de compra en el tiempo. Además, de ello debe ir en concordancia con los objetivos empresariales de corto plazo (un año) de acuerdo a la planificación de la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Comprobar las sumillas de aprobación y parámetros de realización de informes.**

Comprobar que el informe sea firmado por el Jefe de Ventas en primera instancia, en el momento de su realización; después de su revisión y aprobación se generará un reporte adjunto de aprobación, el cual deberá llevar la sumilla del Gerente General y la sumilla del Jefe del Área de Ventas. El informe adjunto debe ser archivado con el diseño de la segmentación de mercado para el periodo de análisis; éste será redactado de manera clara y concisa, de tal forma que sea entendible para cualquier Departamento o Área de la Empresa; además, en el informe constará sin omisión alguna de los siguientes parámetros:

- Fecha.
- Hora.

- Lugar.
- Tipo de segmentación.
- Segmentos de mercado.
- Nombre de quien lo realizó.
- Nombre de quien lo aprobó.
- Sumillas correspondientes.

Control # 3

- ✚ **Verificar que los informes estén realizados en formatos preimpresos determinados por la administración de la Empresa.**

Verificar que los informes de segmentación sean presentados de acuerdo a la reglamentación interna de la Empresa y en los formatos preimpresos existentes para la gestión; dichos formatos deberán presentarse en dos copias: una archivada en la Gerencia General y otra archivada en el Área de Ventas.

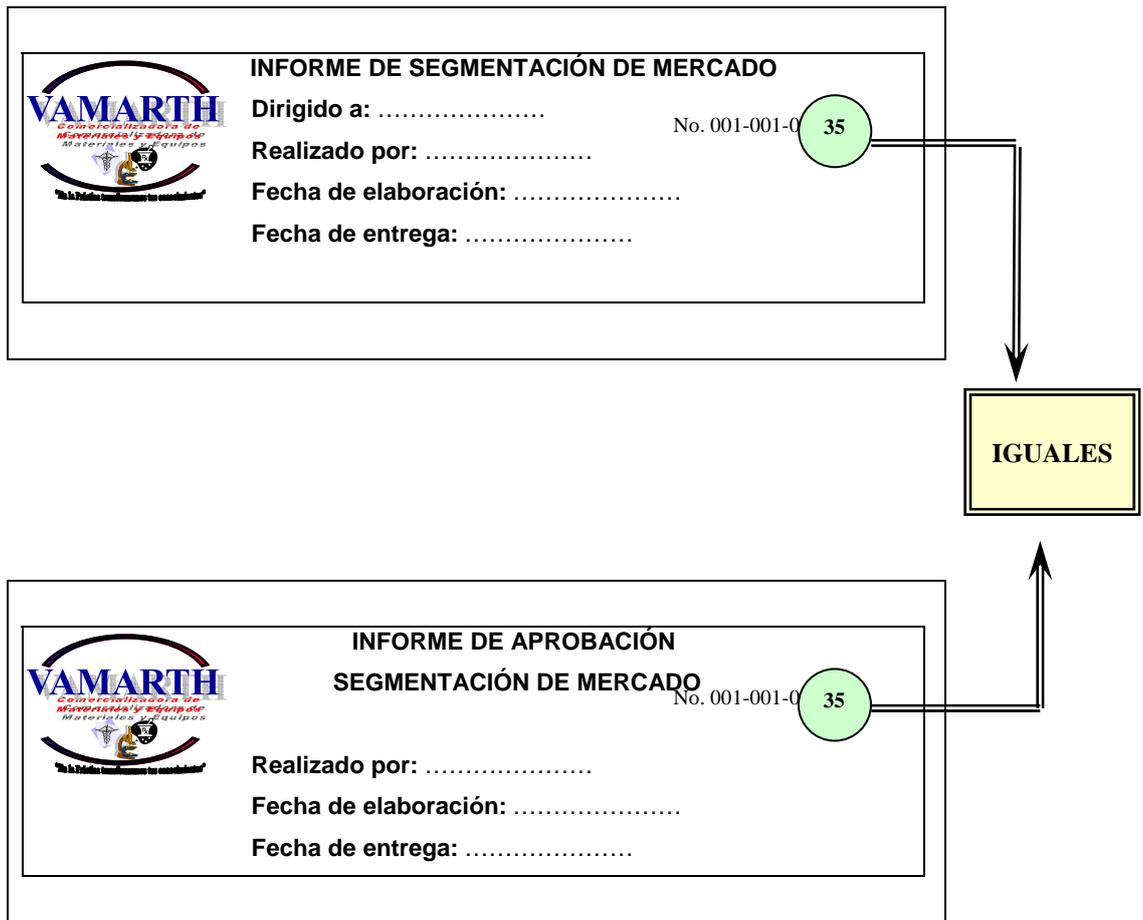
Los informes de segmentación contendrán las siguientes características:

INFORME DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
	Dirigido a:
	Realizado por: No. 001-001-001
	Fecha de elaboración:
	Fecha de entrega:
Mercado total:	
Segmentación Geográfica (# de clientes):	
	Zona Sur:
	Zona Centro:
	Zona Norte:
	Valles:
Segmentación Tipo de cliente (# de clientes):	
	Empresas:
	Instituciones educativas:
	Laboratorios Clínicos:
Segmentación Comportamiento de compra en el tiempo (# de clientes):	
	Mensual:
	Trimestral:
	Semestral:
	Anual:
----- Jefe de Ventas	

Control # 4

- ✚ **Confirmar que la numeración sea secuencial y congruente entre los informes de realización y de aprobación.**

Comprobar que la numeración preimpresa en los informes de realización y de aprobación coincida en un mismo periodo, es decir que deben ser las mismas, debido a que cada uno de ellos se archiva de manera conjunta. Cada segmentación debe tener el respaldo de aprobación con las sumillas correspondientes: una copia en el Área de Ventas y la segunda en la Gerencia General.





PROCESO # 2

Búsqueda de prospectos.- el área de ventas es encargada directa de la búsqueda de prospectos o clientes potenciales, realizando una base de datos dentro de la cual se enuncia las características principales de los prospectos, tales como: ubicación, actividad económica, proveedores, contacto, teléfonos, etc. Dentro de la administración de la Empresa, la búsqueda de prospectos se realiza de manera directa, mediante la fuerza de ventas, quienes de acuerdo a su zona de trabajo localizan a los clientes y toman nota de sus características.



Control # 1

- ✚ **Verificar los datos de los clientes obtenidos en un plazo de máximo de 3 días después de su obtención.**

Verificar que después de haber obtenido los datos principales de los clientes potenciales, tales como ubicación, actividad económica, proveedores, contacto, teléfonos, se realice en un periodo no mayor a tres días posteriores la verificación y validación de la información; las verificaciones podrán realizarse telefónicamente, mediante el Internet o mediante indagaciones en las entidades de control de dichas instituciones.



Control # 2

- ✚ **Controlar el ingreso inmediato de los clientes potenciales en el sistema.**

Controlar que el Jefe de Ventas sea el encargado de registrar los datos de referencia de los clientes potenciales; los datos deben ser ingresados en el

sistema o base de datos inmediatamente después de su verificación, lo cual será controlado en un periodo no mayor a 24 horas; el ingreso de dicha información será comprobada de manera visual; es importante mencionar que por la cantidad de información recolectada, no será posible la verificación de todos y cada uno de los datos, por lo cual se debe tomar una muestra del universo, en la cual realice la verificación.

Dicha muestra deberá ser no menor al 15% del total de la población obtenida, para que esta sea significativa en relación a la población. Del mismo modo la muestra deberá ser calculada, mediante muestreo estratificado debido a que la segmentación enmarca diferentes parámetros de prospectos de clientes potenciales.

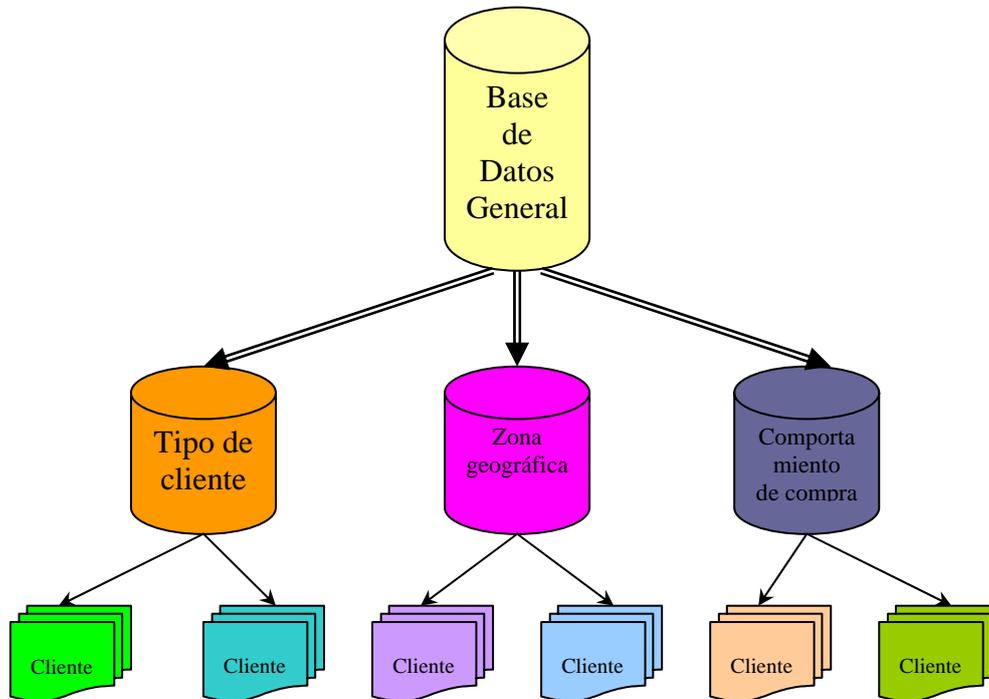
Control # 3

- + Comprobar el mantenimiento de la base de datos personalizada para cada cliente y actualizada cada 6 meses fecha calendario.**

Comprobar que la base de datos esté creada de manera interna y específicamente para el Departamento de Comercialización con acceso exclusivo para este Departamento y la Gerencia General; dicha base de datos debe ser alimentada de forma manual; esta tarea es adjudicada al Área de Ventas; existe una base de datos generales para todos los clientes de la Institución, pero dicha base de datos debe ser fragmentada de acuerdo a las características de segmentación, en tres bases conjuntas: por tipo de cliente, por zona geográfica y por comportamiento de compra.

Estos tres fragmentos estarán interrelacionados e intercomunicados entre sí, de tal manera que cada uno de ellos cuente con los clientes pertenecientes a cada grupo y en el caso de existir un mismo cliente en dos de ellas estén relacionadas entre sí.

Esta base de datos debe ser actualizada en un periodo no mayor a 6 meses, logrando así un sistema de información actual y confiable que sirva como herramienta para la toma de decisiones. Cada cliente debe mantener una pantalla en la cual se alimentan los datos de forma individual; éstos pueden ser buscados de la misma manera.



Control # 4

- ✚ **Revisar la información de presentación de la Empresa para ser enviada al cliente.**

Revisar que la información enviada a los prospectos sea revisada antes de ser entregada al cliente por el Jefe de Ventas; el sistema de búsquedas generará de forma inmediata al ingresar un nuevo cliente en el sistema, las cartas de presentación inicial de la Empresa, sin embargo deberán ser alimentadas de forma manual en cuanto a las necesidades de cada uno de los clientes haciéndolas individuales.

Estas especificaciones deben ser revisadas de acuerdo al tipo de cliente y las necesidades de cada uno de ellos.

Control # 5

- ✚ **Verificar que las contraseñas de acceso a la base de datos sea cambiada de forma periódica.**

Verificar que el sistema solamente sea manipulado y es de uso exclusivo del Departamento de Comercialización y la Gerencia General, y que se actualice las claves de manera constante en un periodo no mayor a seis meses; las claves de acceso a la base de datos de los clientes deben ser combinadas entre las dos dependencias que la ocupan, minimizando el riesgo del mal manejo de la información confidencial; en el caso de requerir cambios en los expedientes de los clientes, éstos deben ser aprobados por la Gerencia General, previa investigación y comprobación.



Demostración de los productos.- en la administración de la Empresa no se realiza la demostración de productos de manera como se expresa en el proceso solamente se la hace cuando el cliente lo requiere.

Control # 1

- ✚ **Verificar la secuencia cronológica de visitas a los clientes para la demostración de productos en un periodo seleccionado.**

Verificar que en la base de datos se alimentan las citas con los clientes, en la cual se especifica el día, la hora el lugar y la persona con la cual se pretende realizar el contacto, mediante el vendedor de zona; se verifica la secuencia de las citas en los días establecidos, para que no exista cruce alguno de ellas y se puedan llevar a cabo a cabalidad con eficiencia y eficacia.

Control # 2

- ✚ **Verificar que se preparen informes de las actualizaciones de productos y que hayan sido entregadas a los clientes por los vendedores correspondientes.**

Verificar que en el momento de ingresar en el sistema productos nuevos para su venta; se realicen automáticamente informes de actualizaciones de productos; y que éstos se entreguen a los clientes correspondientes por los vendedores, de acuerdo a las zonas; las entregas deben ser verificadas, mediante una confirmación que deberá ser enviada al cliente en un periodo no mayor a un mes.

PROCESO # 4

Formulación de la venta.- Se toman los pedidos de los clientes, mediante cualquier vía de comunicación para realizar las cotizaciones.

Control # 1

- ✚ **Verificar vía telefónica con el cliente para comprobar las características y cantidades específicas en la petición.**

Verificar mediante vía telefónica con la persona encargada de adquisiciones por parte del cliente, con la finalidad de corroborar los datos entregados en la petición de la cotización, con la finalidad de realizar la proforma de productos de acuerdo a las especificaciones exactas del cliente.

Control # 2

- ✚ **Revisar las cotizaciones realizadas con la petición del cliente por parte del Gerente de Ventas antes de ser enviada al cliente.**

Revisar cada una de las cotizaciones realizadas, cotejándolas con la petición del cliente, antes de entregárselas a la Gerencia de Comercialización, para que sean sumilladas, antes de la entrega al cliente respectivo.

Control # 3

- ✚ **Verificar que se realice una llamada telefónica posterior a la entrega de la cotización para verificar si el cliente la recibió.**

Verificar que una vez entregada la cotización el Área de Ventas realice una llamada telefónica al cliente, para comprobar la entrega oportuna de la cotización y para verificar si ésta fue realizada de acuerdo a las condiciones y especificaciones del cliente.



PROCESO # 5

Solicitud de permiso de las sustancias controladas.- se verifica las sustancia controladas y se envía la notificación al cliente para la correspondiente aprobación de las misma mediante el CONSEP.

Control # 1

- ✚ **Verificar con la base de datos del CONSEP las sustancias controladas para su permiso.**

Verificar que cuando exista en las cotizaciones sustancias controladas por el CONSEP, se compruebe en la base de datos de la Institución, así como el

cupo de venta con el que la Empresa aún cuenta para poder realizar la venta y se realiza la verificación de datos y documentos del cliente.

Control # 2

- ✚ **Confirmar que se realice la llamada pertinente al cliente posterior a la aprobación del permiso para la confirmación del cobro.**

Confirmar que después de recibir la aprobación de la compra venta de sustancias estupefacientes por parte del CONSEP, se realiza una llamada telefónica al cliente para verificar si éste aprobó el trámite y el pago a la Empresa del mismo, con la finalidad de corroborar su cantidad y el contenido del permiso.



Solicitud de entrega de productos.- se realiza el envío de la cotización a Contabilidad para la elaboración de la factura.

Control # 1

- ✚ **Verificar los datos del cliente, antes de realizar la facturación, para que éstos se encuentren de acuerdo a las condiciones de venta estipuladas.**

Verificar los datos del cliente en la base de los datos de la Empresa y de acorde a las especificaciones que éste tenga; los datos a comprobar serán: nombre comercial de la Institución, número de Registro Único de Contribuyentes, tipo de contribuyente, dirección exacta, teléfonos de contacto, etc.

Control # 2

- ✚ **Verificar los descuentos del cliente en la base de datos del cliente.**

Verificar los descuentos establecidos para el cliente de acuerdo a las especificaciones de éste; estos pueden ser por volumen de compra, por contrato, por preferencia de cliente o por pronto pago. Dichos descuentos deben ser verificados, así como sus condiciones antes del envío de la cotización para ser facturada.

Control # 3

- ✚ **Verificar que se revisen las facturas emitidas antes de su firma y aprobación, mediante una comparación con la cotización.**

Verificar que las facturas emitidas se comparen con la cotización enviada y aprobada por el cliente, así como las condiciones del contrato expresadas en la ficha específica de cada cliente; antes de ser firmada por la Gerencia General y enviada al cliente para la entrega de los productos y cobro de la misma.

PROCESO # 7

Presupuesto de Publicidad.- Se realiza un presupuesto de publicidad estimando la cantidad a destinar del presupuesto general; el mismo debe mantener un informe de aprobación por parte de la Gerencia General, además el encargado de publicidad debe mantener un informe de su utilización.

Control # 1

- + Revisar que los objetivos del presupuesto de publicidad se hayan cumplido, de acuerdo con los objetivos establecidos por la Empresa.**

Revisar que el presupuesto de publicidad se haya cumplido, de acuerdo a los objetivos de publicidad que se habrían determinado previamente y acorde con los objetivos empresariales.

Control # 2

- + Revisar la realización de informes de la utilización del presupuesto de publicidad.**

Revisar los informes de la utilización de los fondos de presupuesto de publicidad; el Jefe de Publicidad será el encargado de esto; en dicho informe se enunciará los eventos en los cuales se ha invertido y los montos de los mismos, además éste debe ser presentado con las firmas de responsabilidad del Jefe de Publicidad.

Control # 3

- + Verificar que los informes de aprobación de publicidad lleven las sumillas del Gerente General y del Jefe de Publicidad.**

Verificar que los informes de aprobación de los presupuesto de publicidad, tengan las sumillas de responsabilidad, que corresponderán a las del Gerente General y a los del Jefe de Publicidad.



Búsqueda y elección de un patrocinador.- Se buscan patrocinadores de apoyo para las campañas publicitarias, enviándoles posteriormente una carta de invitación para su patrocinio.

Control # 1

- ✚ **Revisar que el cuadro de patrocinadores esté de acuerdo a la base de datos de los proveedores.**

Revisar que el cuadro de patrocinadores, donde se especifique las características de la publicidad, los montos a los cuales ellos pueden acceder de acuerdo a los espacios establecidos para cada uno de ellos, estén de acuerdo con la base de datos de los proveedores y en función de las autorizaciones otorgadas para dicha publicidad.

Control # 2

- ✚ **Verificar que las cartas de invitación para los patrocinadores sean enviadas en un periodo no mayor a dos días y contengan la información correspondiente de la campaña.**

Verificar que las cartas de invitación de patrocinio para cada uno de los prospectos de patrocinadores, hayan sido enviadas a los proveedores en un tiempo no mayor a dos días después de su redacción; se debe verificar que dichas cartas contengan la información necesaria de la campaña publicitaria a presentar.

Control # 3

- ✚ **Comprobar que las cartas compromiso de patrocinadores, tengan las sumillas del Gerente General y del patrocinador.**

Comprobar que las cartas de aprobación y de compromiso de los patrocinadores deben llevar las sumillas de la Gerencia General y del Patrocinador.



Análisis del público objetivo.- Se realiza un análisis del público objetivo al cual va dirigida la campaña publicitaria, de acuerdo a la segmentación de mercados realizada por la Empresa.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se realice un análisis del público objetivo al cual va direccionada la campaña publicitaria.**

Verificar que se realice un análisis del público objetivo al cual va dirigida la campaña publicitaria; este análisis debe realizarse en base a la segmentación realizada por la Empresa, discerniendo la dirección de la campaña publicitaria.

Control # 2

- ✚ **Constatar que el análisis del público objetivo se realice en concordancia con la segmentación de mercado.**

Constatar que el análisis del público objetivo se realice en base a la segmentación realizada por la Empresa; ésta puede ser mediante tipo de cliente, zona geográfica o frecuencia de compra.



Selección del contenido básico y codificación del mensaje.- Se realiza un estudio del tipo de publicidad a efectuar, así como una evaluación del contenido publicitario, presentando las condiciones en las cuales se realizará la publicidad.

Control # 1

- ✚ **Revisar que el estudio del tipo de publicidad a utilizar se haya realizado y sistematizarlo en un informe.**

Revisar que exista un informe de publicidad que refleje el tipo de la misma a utilizar, así como debe enunciarse el contenido básico y la codificación del mensaje del mismo.

Control # 2

- ✚ **Revisar mediante un informe el contenido literario y mensaje de la publicidad y condiciones de la misma.**

Revisar que el contenido literario de la publicidad y el mensaje del mismo se haya presentado en un informe a la Gerencia General para su aprobación. Además, se debe revisar el informe donde se especifiquen las características de la publicidad a utilizar, el tiempo de duración los escenarios y recursos a utilizar.



PROCESO # 11

Análisis del medio publicitario.- Se realiza una determinación del medio de publicidad a utilizar, mediante un cuadro comparativo, evaluando los proveedores de publicidad y concertando una cita para la contratación del mismo.

Control # 1

- ✚ **Comprobar los beneficios de los distintos medios de publicidad a utilizarse, mediante un cuadro comparativo.**

Revisar que el cuadro comparativo, coteje los distintos beneficios de cada uno de los proveedores para realizara la elección de uno de ellos, de acuerdo a las necesidades de publicidad de la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Verificación de las condiciones del contrato de publicidad antes de la firma del mismo.**

Revisar antes de la firma del contrato las condiciones del mismo y si éstas son favorables para la Empresa y se enmarquen dentro de las necesidades de la misma.

Control # 3

- ✚ **Verificar la cita con el cliente para la firma del contrato.**

Verificar que se realice una llamada telefónica de verificación de la cita con el proveedor de publicidad para la firma del contrato.



Medición del impacto de la campaña publicitaria.-

se realiza la medición del impacto de la campaña publicitaria, mediante una comparación del nivel de ventas y realizando un informe de los resultados obtenidos.

Control # 1

- ✚ Evaluar los resultados obtenidos, mediante un informe de incremento de ventas.**

Evaluar el informe cuantitativo de resultados de la campaña publicitaria, para lo cual se pedirá un informe al Área de Ventas, donde se determine los niveles de ventas, antes de la realización de la campaña publicitaria y después de presentada la campaña, para determinar si ésta tuvo un impacto en el nivel de ventas.

Control # 2

- ✚ Verificar los resultados de la publicidad con encuestas directas a los consumidores e informes a la Gerencia General.**

Verificar que las encuestas directas se hayan realizado a los clientes, para verificar si la campaña publicitaria tuvo un efecto de posicionamiento de marca en la mente del consumidor.

4.5 Seguimiento Continuo.

El seguimiento continuo del sistema de control interno administrativo dentro del Departamento de Comercialización de la Empresa Vamarth Cía. Ltda., se realizará mediante la aplicación de un nuevo cuestionario realizado en base a los controles existentes mejorados y los controles establecidos o nuevos.

Dicho cuestionario se presenta a continuación:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Departamento de Comercialización

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se controla la existencia de una adecuada segmentación de mercado dentro de la gestión de comercialización?.				2	
2	¿Se verifica que la segmentación de mercado se lleve a cabo bajo las premisas descritas en la planificación de la Empresa?.				3	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
3	¿Se controla que los informes de segmentación e informes de aprobación son realizados de acuerdo a los parámetros dictaminados por la gestión de la Empresa?.				3	
4	¿Se controla que los informes de aprobación lleven las sumillas correspondientes?.				2	
5	¿Se verifica si los informes de segmentación están elaborados en los formatos impresos entregados por la administración de la Empresa?.				3	
6	¿Se comprueba si existe una numeración secuencial en los informes de realización y aprobación?.				4	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
7	¿Se confirma que la numeración de los informes de realización de segmentación y de aprobación mantengan concordancia entre sí?.				2	
8	¿Se verifica si los datos obtenidos de los clientes son exactos en un plazo no mayor a tres días laborables?.				3	
9	¿Se confirma el ingreso inmediato de los clientes prospecto a la base de datos de la Empresa?.				3	
10	¿Se comprueba si la base de datos de los clientes mantiene una estructura personalizada para cada cliente?.				5	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
11	¿Se verifica que la base de datos sea actualizada en un periodo no mayor a 6 meses de fecha calendario?.				2	
12	¿Se realiza la revisión correspondiente de las propagandas de presentación de la Empresa antes de ser enviadas a los clientes?.				4	
13	¿Se controla que el ingreso a la base de datos de los clientes de la Empresa sea manejada bajo claves de acceso?.				3	
14	¿Se verifica que las claves de acceso a la base de datos sea solamente manejada por la Gerencia General y de Comercialización y que éstas sean renovadas periódicamente?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
15	¿Se verifica que las visitas a los clientes se realicen dentro de una secuencia cronológica?.				4	
16	¿Se controla que las visitas a los clientes sean realizadas por el vendedor asignado del sector o zona?.				2	
17	¿Se comprueba que se realice actualizaciones de los productos en un tiempo prudencial después de su ingreso en el sistema?.				5	
18	¿Se controla que las actualizaciones de productos sean entregadas a los clientes en los tiempos especificados y por los vendedores correspondientes?.				3	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
19	¿Se comprueba la realización de las llamadas telefónicas al cliente para comprobar las características y cualidades de las proformas?.				2	
20	¿El Jefe de Ventas verifica que las proformas se hayan realizado de acuerdo a los requerimientos de los clientes?.				2	
21	¿Se comprueba la adecuada y oportuna entrega de entrega de la cotización al cliente?.				2	
22	¿En cada cotización se verifica la existencia de sustancias controladas por el CONSEP en la base de datos de la misma Institución?.				4	
23	¿Se confirma el cobro del trámite de aprobación de las sustancias estupefacientes al cliente respectivo?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
24	¿Se verifica que los datos del cliente sean los correctos antes de la realización de la factura?.				2	
25	¿Los descuentos otorgados a los clientes son revisados en la base de datos de acuerdo a las especificaciones del contrato de compra por el cliente?.				4	
26	¿Se revisa la adecuada estructuración de las facturas de acuerdo a las cotizaciones aprobadas por el cliente?.				2	
27	¿Se realiza el presupuesto de publicidad acorde con los objetivos de planificación financiera de la empresa?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
28	¿Se presentan informes de publicidad y de la utilización de su presupuesto a la Gerencia General de forma periódica?.				2	
29	¿Los informes de aprobación de publicidad llevan las sumillas correspondientes?.				2	
30	¿Se elabora un cuadro de patrocinadores de acuerdo a la base de datos de proveedores de la empresa?.				2	
31	¿Las cartas de invitación son enviadas a los patrocinadores en un periodo de dos días después de su firma y aprobación?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
32	¿Las cartas de compromiso de los patrocinadores llevan las sumillas correspondientes?.				2	
33	¿Se realiza un análisis del público objetivo al cual va direccionada la campaña publicitaria?.				2	
34	¿El análisis del público objetivo se realiza en concordancia con la segmentación de mercado de la Empresa ?.				2	
35	¿Se verifica el estudio del tipo de publicidad, mediante un informe?.				2	
36	¿Se verifica la exactitud del contenido literario y el mensaje publicitario, mediante informes escritos?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
37	¿Se realiza un cuadro comparativo de proveedores de publicidad para su elección?.				2	
38	¿Se realiza la verificación de la condiciones del contrato antes de la firma del mismo?.				2	
39	¿Se verifica la cita con el proveedor, antes de concurrir a la firma del contrato?.				2	
40	¿Se evalúa los resultados obtenidos de la publicidad de manera cuantitativa, comparando las ventas?.				2	
41	¿Se realizan encuestas directas a los clientes, para medir el impacto de la publicidad en los mismos?.				2	
	TOTALES				100	

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO.

5.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Departamento de Servicio Técnico

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se controla que la petición de las herramientas necesarias para la instalación de equipos mediante algún documento escrito?.		X	0	4	No existe un documento escrito que verifique la entrega de las herramientas a los técnicos responsables de la limpieza.
2	¿Se verifica que las herramientas solicitadas sean entregadas en buenas condiciones y completas?.		X	0	4	No se verifica el estado de las herramientas al volver las mismas a la Bodega.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
3	¿Se controla la salida de los técnicos de la Empresa y el tiempo estimado para la instalación de los equipos?.		X	0	3	Solamente se controla la salida de los técnicos de la Empresa pero no del tiempo ocupado en la instalación.
4	¿Se verifica que la instalación ha sido exitosa, mediante un contacto directo con el cliente?.	X		4	4	
5	¿Se comprueba la aprobación del contrato de mantenimiento con el cliente antes de su realización?.	X		4	4	
6	¿Se verifica el estado de los equipos para el mantenimiento y limpieza antes de ser retirados de las instalaciones del cliente?.	X		4	3	
7	¿Se constata la salida de los equipos de las instalaciones del cliente mediante algún informe escrito?.		X	0	4	Si se constata la salida de los equipos, pero dicha documentación se queda en manos del cliente sin respaldo para la Empresa.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
8	¿Se comprueba mediante documento la responsabilidad del chofer de los equipos retirados del domicilio del cliente?.		X	0	5	La responsabilidad de custodia queda bajo los técnicos; los choferes no tienen responsabilidad alguna.
9	¿Se verifica las cantidades de materiales, accesorios y horas hombre mediante documentación?.		X	0	5	Las cantidades de materiales no son verificadas mediante documentación.
10	¿Se revisa la adecuada limpieza de los equipos antes de ser entregados al cliente?.	X		4	4	
11	¿Se verifica si las garantías de los equipos ya están vencidas antes de llevarlos a mantenimiento?.	X		4	4	
12	¿Antes de realizar algún cambio de piezas o repuestos, se verifica la aprobación para el cambio por el cliente?.	X		3	3	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
13	¿En el caso de los equipos estar bajo garantía de fabricación, se verifica con el proveedor la validez de la misma?.		X	0	5	La garantía de fábrica sólo se controla en la base de datos de la Empresa.
14	¿Se controla el cambio de piezas, mediante informe escrito?.	X		5	5	
15	¿La entrega de partes nuevas para cambios, se controla mediante recibos de entrega?.	X		4	4	
16	¿Se verifica los costos de las partes solicitadas antes de ser facturadas para el cliente?.	X		4	4	
17	¿Se controla la entrega de los equipos en el domicilio del cliente, mediante documentación escrita?.		X	0	3	La documentación de entrega queda en custodia del cliente sin ninguna copia de respaldo para la Empresa.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
18	¿Se verifica la satisfacción del trabajo realizado al cliente el mismo día de entrega?.	X		4	5	
19	¿En el caso de disconformidades, se controla que se informe en un periodo determinado a la Gerencia de Servicios Generales?.	X		5	5	
20	¿Se controla que la capacitación entregada al cliente no sea mayor a tres días posteriores a la entrega ?.	X		5	5	
21	¿Se verifica, mediante visitas continuas el buen funcionamiento de los equipos instalados?.		X	0	3	El funcionamiento de los equipos se verifica solamente mediante llamadas telefónicas.
22	¿Se controla que la capacitación entregada al cliente sea archivada en su expediente?.		X	0	4	La capacitación no es archivada en el archivo del cliente.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
23	¿Se verifica mediante un escrito la satisfacción del cliente en cuanto a la entrega de capacitación?.	X		5	5	
24	¿Se controla la elaboración de contratos de garantías con la asesoría de Abogado?.	X		5	5	
25	¿Se verifica que la cita con el cliente para la entrega y firma de la garantía se realice en un periodo no mayor a dos días?.		X	0	4	La concertación de la cita suele demorar de 5 a 8 días laborables.
26	¿Se controla que las garantías entregadas consten con la firma de aprobación del Gerente General de la Empresa?.	X		4	4	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
27	¿Se comprueba que la firma presentada en los documentos de la Empresa corresponda a la firma de la persona que se responsabiliza de los equipos?.		X	0	4	Las firmas en la documentación no se verifica de ninguna manera.
	TOTALES			59	100	

REGULAR 41-60	BUENO 61-80	MUY BUENO 81-90	EXCELENTE 91-100
59			

Interpretación

El Departamento de Servicios Técnicos ha obtenido un calificación del 42% que corresponde a regular, debido a que existen controles deficitarios, que son practicados de acuerdo a la experiencia de los encargados de los diversos procesos o simple a intuición en la realización de su trabajo. El resultado también es atribuible, a que no existen los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Departamento de Servicio Técnico, los mismos que deberán ser creados e implementados para un mejor funcionamiento administrativo.

5.2 Medición del Riesgo de Control.

La medición del riesgo de control la realizaremos mediante la siguiente fórmula:

Medición del riesgo:

RC = Riesgo DE Control

PO = Puntaje obtenido

PT = Puntaje Total



$$RC = PT - PO$$



$$RC = 100 \% - 59 \%$$

$$RC = 41 \%$$

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir para el óptimo funcionamiento de los procesos del Departamento de Servicio Técnico, solo existen un 59% de control establecido por las actividades y los responsables de los procesos,

Es decir, que existe una deficiencia el 41% de controles internos administrativos dentro del Departamento de Servicio Técnico, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del departamento de estudio.

5.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

PREGUNTA No. 1

- ✚ ¿Se controla que la petición de las herramientas necesarias para la instalación de equipos mediante algún documento escrito?.

La Empresa no controla por escrito la petición de las herramientas para la limpieza y mantenimiento; el técnico solamente realiza la petición verbal de las mismas de acuerdo al informe y estas son entregadas por el Bodeguero; al terminar el trabajo no se realiza ningún acta de recepción y tampoco se controla que lo recibido sea entregado.

PREGUNTA No. 2

- ✚ ¿Se verifica que las herramientas solicitadas sean entregadas en buenas condiciones y completas?.

No existe verificación alguna en el momento de la entrega en la Bodega; tampoco se realiza una revisión de las herramientas para comprobar si esas se encuentran en estado óptimo.

PREGUNTA No. 3

- ✚ **¿Se controla la salida de los técnicos de la Empresa y el tiempo estimado para la instalación de los equipos?.**

No existe ningún plan de salida de los técnicos de la Empresa para la instalación de los equipos; ellos salen de la Empresa solamente con una copia de la factura del cliente, de la misma manera no se controla el tiempo que el técnico estima se tardará en instalarlos.

PREGUNTA No. 7

- ✚ **¿Se constata la salida de los equipos de las instalaciones del cliente mediante algún informe escrito?.**

Si se constata la salida de los equipos, mediante un documento escrito; esta tarea la realiza el vendedor con el técnico designado; dicho documento solamente se entrega al cliente y no se archiva copia alguna en la base de datos del cliente dentro de la Empresa.

PREGUNTA No. 8

- ✚ **¿Se comprueba mediante documento la responsabilidad del chofer de los equipos retirados del domicilio del cliente?.**

No existe comprobación del chofer, ni verbal ni escrita de la responsabilidad de los equipos; el responsable es el técnico que acompaña al chofer para el lugar de domicilio de la Institución (cliente); el chofer no firma documento de salida, ni de responsabilidad alguno.

PREGUNTA No. 9

- ✚ ¿Se verifica las cantidades de materiales, accesorios y horas hombre mediante documentación?.**

Existe un informe donde se establece las cantidades de materiales, accesorios y horas hombres que se van a utilizar para cada cliente, pero no se verifica si se ha cumplido con lo establecido en dicho informe.

PREGUNTA No. 13

- ✚ ¿En el caso de los equipos estar bajo garantía de fabricación, se verifica con el proveedor la validez de la misma?.**

No se comprueba con el proveedor la validez de la garantía; ésta solamente es verificada en la base de datos de la Empresa; se envía al proveedor un informe de los daños encontrados y ese sirve para hacer efectiva dicha garantía aún vigente.

PREGUNTA No. 17

- ✚ ¿Se controla la entrega de los equipos en el domicilio del cliente mediante documentación escrita?.**

En la entrega de los equipos, se envía al cliente un informe de limpieza y un acta de entrega-recepción ambas son entregadas a la persona encargada de la Institución; dichos informes no son registrados en el expediente del cliente dentro de la base de datos de la Empresa.

PREGUNTA No. 21

- ✚ ¿Se verifica mediante visitas continuas el buen funcionamiento de los equipos instalados?.**

Las vistas a los clientes para verificar el buen uso de los equipos son realizadas, pero no de manera continua; la Empresa no posee un sistema de citas con los clientes en esta área, por lo que son realizadas en un periodo de seis meses por lo general.

PREGUNTA No. 22

- ✚ ¿Se controla que la capacitación entregada al cliente sea archivada en su expediente continuo?.**

La Empresa brinda capacitación al cliente después de entregados los equipos; ésta no se controla con documentación firmada por el cliente, por lo tanto no existe registros de la capacitación entregada al cliente después de la instalación.

PREGUNTA No. 25

- ✚ ¿Se verifica que la cita con el cliente para la entrega y firma de la garantía se realice en un periodo no mayor a dos días?.**

Las citas son realizadas por la Gerencia de servicios generales, pero no son verificadas antes de su realización, por lo que algunas no son realizadas en el tiempo estimado por la Gerencia.

PREGUNTA No. 27

- ✚ ¿Se comprueba que la firma presentada en los documentos de la Empresa corresponda a la firma de la persona que se responsabiliza de los equipos?.

Las facturas e informes van firmadas por los responsables de la Institución, sin embargo no se verifican que las firmas sean directamente de la persona que tiene autoridad legal sobre la Institución.

5.4 Implementación del Control Interno Administrativo.



Instalación de equipos.- La Empresa entrega los equipos y los instala en el domicilio del cliente; existe un técnico designado para la realización de dicha tarea.



- ✚ **Verificar que se haya realizado una adecuada instalación de los equipos.**

Verificar que el Departamento de Servicio Técnico realice una llamada inmediata a la llegada del técnico a la Empresa, para verificar la satisfacción del cliente.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que las herramientas entregadas para la instalación sean las necesarias y sean entregadas en buen estado.**

Comprobar que las herramientas entregadas para la instalación de los equipos sean entregadas en buen estado y las mismas estén completas en cantidad.

Control # 3

- ✚ **Verificar que el tiempo estimado para la instalación de los equipos se cumplan a cabalidad.**

Verificar que los técnicos cumplan con el tiempo estimado para la instalación de los equipos en el domicilio del cliente; este tiempo se calcula en base a estándares y referencias históricas.

Control # 4

- ✚ **Confirmar la satisfacción del cliente en cuanto a la instalación.**

Confirmar que la Gerencia de Servicio Técnico realice una visita después de la instalación con el apoyo de la fuerza de ventas de la Empresa, para verificar si los equipos están instalados correctamente y se encuentran de acuerdo a las necesidades del cliente.



Contrato de mantenimiento de equipos.- el contrato se realiza con el apoyo de la unidad legal de la empresa y se lo realiza después de la aprobación de la cotización de los equipos.

Control # 1

- ✚ **Verificar la aprobación de los contratos de mantenimiento con el cliente.**

Verificar antes de la realización de los contratos la aprobación por parte del cliente, para posteriormente realizar la firma del mismo.

Control # 2

- ✚ **Comprobar el estado de los equipos para la limpieza antes de su transporte a la Empresa.**

Verificar el estado de los equipos en el domicilio del cliente, realizando un informe de salida en el que se especifiquen los problemas que mantienen los equipos y las circunstancias en las que se encuentran antes de su transporte.

Control # 3

- ✚ **Constatar de forma escrita la salida y entrega de los equipos por parte del cliente al técnico encargado.**

Constatar que se documente y archive en el expediente individual del cliente la conformidad de la entrega de los equipos al personal técnico, resumiendo las

condiciones de cada equipo y su estado en el momento de retirarlos hacia la Empresa.

Control # 4

- ✚ **Comprobar si existe documentación de la responsabilidad del chofer en el momento de transportar los equipos del domicilio del cliente a la Empresa y viceversa.**

Comprobar si existe un documento de responsabilidad firmado por el chofer a cargo del transporte de los equipos, con la finalidad de que éstos sean transportados cuidadosamente sin causar daño alguno por ser componentes de frágil manejo.



Limpieza y mantenimiento de los equipos.- los equipos llegan a la Empresa y se los entrega al técnico responsable, así como la entrega de los materiales y accesorios a utilizar.

Control # 1

- ✚ **Verificar si las cantidades requeridas de materiales y accesorios por el técnico son utilizadas en su totalidad.**

Verificar las cantidades utilizadas para el mantenimiento y limpieza de los equipos con los solicitados por el técnico, disminuyendo el mal uso y desgaste de los mismos.

Control # 2

- ✚ **Revisar la adecuada limpieza de los equipos antes de ser entregados al cliente.**

Revisar que se realice una revisión exhaustiva del correcto mantenimiento y limpieza de los equipos, constatando que estos estén listo para su entrega y que cumplan con las especificaciones requeridas por el cliente.

PROCESO # 4

Solicitud de materiales de limpieza.- El técnico responsable de la limpieza, mediante un informe pide los materiales que requiere para realizar su trabajo e informa en que equipos y de que características los va a utilizar.

Control # 1

- ✚ **Verificar si las cantidades de materiales requeridas son las adecuadas para la realización de la limpieza.**

Verificar si las cantidades solicitadas por el técnico están de acuerdo al número de equipos a limpiar y que éstas son las necesarias para dicha tarea, disminuyendo su desperdicio o mal uso.

Control # 2

- ✚ **Verificar si los remanentes de las cantidades entregadas corresponden a lo real físico devuelto.**

Verificar las cantidades escritas en el informe de los remanentes de materiales utilizados en la limpieza de los equipos, con la cantidad entregada por el técnico al Bodeguero.



Reparaciones de equipos.- En el caso de existir cambios en las piezas o partes de los equipos, el técnico encargado informará a la Gerencia de Servicio Técnico, para que ésta informe al cliente para su aprobación de cambio y cobro.

Control # 1

- ✚ **Verificar la aprobación por parte del cliente para el cambio de piezas o partes.**

Verificar que se realice una llamada telefónica al cliente antes de realizar el despacho y cambio de las piezas, con la finalidad de corroborar que el cliente esté de acuerdo con las piezas a ser sustituidas, su cantidad, valor y pago posterior.

Control # 2

- ✚ **Verificar si los equipos se encuentran dentro de la garantía del proveedor.**

Verificar antes de realizar la limpieza y mantenimiento de los equipos si éstos se encuentran dentro de la garantía entregada por el proveedor o si ya no están entro de la misma para proceder a su limpieza y mantenimiento.



Solicitud de repuestos para el mantenimiento.- el técnico encargado de la reparación, emite el pedido a bodega de los repuestos necesarios para cada uno de los equipos.

Control # 1

- ✚ **Verificar que la entrega de partes nuevas a los técnicos tenga documentación de respaldo.**

Verificar que la entrega de partes nuevas para cambio de los equipos esté documentada y firmada por el técnico responsable de su cambio, con la finalidad de mantener un registro de responsabilidad de las partes entregadas.

Control # 2

- ✚ **Verificar que los costos de las partes necesarias para el cambio sea aprobado por el cliente antes de realizar el cambio.**

Verificar antes de cambiar las partes nueva en los equipos la aprobación del pago por el cliente, para poder realizar el cambio en los mismos.

PROCESO # 7

Entrega de pedidos.- Se realiza una llamada telefónica al cliente, realizando el contacto con la persona responsable de recibir los productos o equipos entregados, para verificar su correcta entrega e instalación en los lugares específicos del cliente, realizando un reporte de satisfacción del cliente que es archivado en el expediente permanente del mismo.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que la llamada de verificación de satisfacción de entrega de productos sea realizada en un tiempo no mayor a tres días.**

Comprobar que el informe de satisfacción del cliente se haya realizado inmediatamente después de realizar la llamada al cliente y que en éste conste la fecha y hora de realización de la llamada, que deberá ser constada que se realizó en un periodo no mayor a tres días después de la entrega de los productos al cliente.

Control # 2

- ✚ **Verificar que el informe de satisfacción de entrega de productos sea archivado en el expediente personal de cada cliente.**

Verificar que el informe de satisfacción de entrega de productos, sea realizado en base a los resultados obtenidos vía telefónica con el cliente, debe ser verificado que se haya archivado en el expediente personal de cada uno de los clientes, con la finalidad de mantener un respaldo de la satisfacción del cliente.

PROCESO # 8

Vigilancia de la operación de equipos y del personal que los opera en las instalaciones del cliente.- Se entrega charlas continuas de capacitación durante un periodo de tres días posteriores a la instalación del equipo, para enseñarle su buen manejo y funcionamiento, entregando un informe de capacitación. Además de ello, se realiza visitas periódicas no mayor a tres

meses para verificar el buen funcionamiento del equipo.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que se haya entregado la capacitación de equipos al cliente, mediante un informe de capacitación.**

Verificar que el informe detalle la capacitación entregada al cliente, el tiempo, las características, las personas capacitadas, las fechas de realización y el nombre del técnico que la realizó; también que dicho informe esté archivado en el expediente personal del cliente y que conste con la firma de aprobación del cliente y de la Gerencia de Servicio Técnico.

Control # 2

- ✚ **Verificar que las visitas a lo clientes, en un periodo seleccionado, mantengan una secuencia cronológica de acuerdo a la asignación de los técnicos.**

Verificar que las visitas a los clientes para comprobar el buen uso u operación de los equipos, guarden una secuencia cronológica que corresponda a la asignación de los técnicos; también se debe verificar que no exista cruce de horarios ni de personal.

Control # 3

- ✚ **Verificar que la sumilla del informe de buen funcionamiento de equipos sea de la persona responsable del manejo de los equipos.**

Verificar que el informe del técnico responsable de revisar el buen funcionamiento de los equipos lleve las sumillas correspondientes de la

persona encargada o responsable de los equipos del cliente y del técnico que realizó el mantenimiento. Además, verificar que se haya entregado a la Gerencia de Servicio Técnico y que dicho informe esté archivado en el expediente personal del cliente.



Entrega de garantías al cliente.- Se realiza el contrato de garantías de los equipos para ser entregados al cliente, realizando una cita con el mismo para la presentación, firma y entrega; se procede a archivar el contrato dentro de la Empresa hasta su cancelación o finalización.

Control # 1

- ✚ **Verificar que los contratos de garantía se realice con asesoría legal.**

Revisar que los contratos de garantía sean realizados con asesoría legal, mediante un informe; asegurarse que la Gerencia de Servicio Técnico y el Abogado a cargo describan la garantía realizada el cliente para quien se otorgó, las condiciones de la misma y la fecha de validez de la misma; también se debe verificar que dicho informe esté firmado por el Gerente de Servicio Técnico y el Abogado para ser entregado a la Gerencia General con el contrato para su firma y aprobación.

Control # 2

- ✚ **Controlar que la cita para la firma del contrato de garantía no se realice en un periodo mayor a dos días después de la realización del contrato.**

Verificar que una vez realizado el contrato de garantía para los clientes, se realice una cita con el cliente para su firma; dicha cita será mediante una llamada telefónica, la misma que se debe verificar que no se realice en más de tres días después de la realización del contrato. También se debe verificar que la fecha de realización del contrato quede archivada en el expediente del cliente para poder ser verificada de acuerdo a la fecha de realización del contrato.

Control # 3

- + Verificar que los contratos de garantía lleven las sumillas correspondientes.**

Revisar que los contratos de garantía tengan las sumillas o firmas correspondientes y de responsabilidad, y que estas firmas sean la primera del Gerente General de la Empresa que otorga la garantía y la segunda del Representante Legal del cliente. También se debe verificar que dicho contrato sea entregado al cliente, después de las firmas y en forma inmediata y la copia del mismo que quede archivada en el expediente individual del cliente, en la Empresa que otorga la garantía.

Control # 4

- + Verificar que la cancelación del contrato de garantía haya sido notificado al cliente, en un periodo no mayor a cinco días antes de su término.**

Verificar que la Gerencia de Servicio Técnico haya notificado al cliente sobre la cancelación del contrato de garantía en un periodo de 5 días antes de que ésta culmine, lo que se realizará mediante una carta enviada al cliente, la misma que expresará la fecha exacta de terminación de la garantía y con las firmas de responsabilidad del Gerente de Servicio Técnico.

5.5 Seguimiento Continuo.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

Departamento de Servicio Técnico

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se verifica la adecuada instalación de los equipos?.				4	
2	¿Se comprueba que las herramientas entregadas por el técnico en bodega estén en buen estado?.				4	
3	¿Se verifica que el tiempo utilizado en la instalación de los equipos sea el estimado?.				4	
4	¿Se confirma la satisfacción del cliente con la instalación de los equipos?.				4	
5	¿Se verifica la aprobación de los contratos de mantenimiento antes de ser realizados?.				5	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
6	¿Se comprueba el estado de los equipos en el domicilio del cliente antes de ser transportados?.				4	
7	¿Se comprueba mediante informe escrito la salida de los equipos de la Empresa?				5	
8	¿Comprobar si existe documentación de responsabilidad del chofer para el buen cuidado de los equipos en su transportación?.				5	
9	¿Verificar si las cantidades de materiales es utilizada en su totalidad?.				4	
10	¿Revisar si la limpieza de los equipos se encuentra de acuerdo a las especificaciones del cliente?.				3	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
11	¿Comprobar si las cantidades pedidas por el técnico para la limpieza son las verdaderamente necesarias?.				5	
12	¿Comprobar si los remanentes entregados en bodega de los materiales corresponden a lo físicamente entregado?.				4	
13	¿Verificar la aprobación por parte del cliente antes del cambio de piezas?.				5	
14	¿Constatar si los equipos se encuentran dentro de la garantía de proveedor?.				5	
15	¿Verificar mediante documentación firmada la entrega de partes nuevas al técnico?.				3	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
16	¿Comprobar la aprobación de pago por parte del cliente antes del cambio de partes?.				4	
17	¿Se comprueba en un tiempo no mayor a tres días, después de la entrega de los productos que el cliente esté satisfecho con los mismos?.				4	
18	¿Es archivado en el expediente personal del cliente el informe de satisfacción del cliente?.				3	
19	¿Existe un informe de capacitación posterior a la entrega del cliente donde se verifique la realización de la capacitación?.				4	
20	¿Las visitas a los clientes para la verificación del buen uso de los equipos, se lleva de forma cronológica, de acuerdo a la asignación de los técnicos?.				4	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
21	¿Se verifica que la sumilla del informe de buen uso sea de la persona encargada de los equipos?.				3	
22	¿Se verifica, mediante la documentación, que los contratos de garantía se elaboren con asesoría legal?.				4	
23	¿La cita para la firma de los contratos de garantía se realiza en un periodo no mayor a dos días después de su realización?.				3	
24	¿Se verifica que las firmas en los contratos, sean de la Gerencia de la Empresa que otorga la garantía y del Representante Legal del cliente?.				4	
25	¿Se realiza la notificación antes de la cancelación del contrato de garantía al cliente en un periodo de 5 días antes de su terminación?.				4	
	TOTALES				100	

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

6.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Departamento Administrativo

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se revisa mediante un informe que el presupuesto de compras corresponda a lo estimado para 6 meses?.	X		2	2	
2	¿Se verifica que el informe de aprobación del presupuesto de compras lleve las sumillas correspondientes?.		X	0	2	Solamente se genera dicho informe, pero no se verifica las sumillas correspondientes.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
3	¿Se controla que el pronóstico de compras sea elaborado para un año calendario y bajo los parámetros descritos por la Gerencia General?.	X		2	2	
4	¿Se comprueba que el pronóstico de compras origine un informe para su aprobación ?.	X		2	2	
5	¿Se controla que el pronóstico de compras sea aprobado solamente por la Gerencia General?.	X		2	2	
6	¿Se realiza un análisis de proveedores de acuerdo a las necesidades de la Empresa?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
7	¿Se realiza una tabla de proveedores donde se verifique las características de cada uno de ellos, acorde a las necesidades de la Empresa?.		X	0	2	No se realizan tablas de proveedores donde se pueda ver reflejado las características de cada uno de ellos.
8	¿Se realiza la selección de proveedores en un mínimo de tres y máximo de cinco, para cada uno de los productos estimados en la compra del periodo?.		X	0	2	La selección de proveedores se realiza de acuerdo a las condiciones del mercado; en algunos casos no existen varios proveedores para un producto.
9	¿Se elaboran órdenes de compra de productos en los que se especifiquen las características de los productos?.	X		2	2	
10	¿Se realiza un informe por cada departamento de la Empresa para elaborar las órdenes de compra de suministros y materiales?.		X	0	2	Los informes de requerimiento de materiales y suministros se realizan en forma global de toda la Empresa, no de forma Departamental.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
11	¿Se realiza el pedido de tres cotizaciones a distintos proveedores en donde se especifiquen las características de los productos?.	X		2	2	
12	¿Las cotizaciones solicitadas son enviadas en un periodo máximo de dos días laborables?.		X	0	2	Las cotizaciones son requeridas en dos días laborables como máximo, pero éstas se receptan hasta en 5 días laborables
13	¿Se realizan cuadros comparativos de los proveedores que han enviado las cotizaciones, para analizar las características de los productos a comprar?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
14	¿Se realiza un informe de los productos requeridos para la compra, con las especificaciones de cada uno y que presenten las comparaciones entre los distintos proveedores para su aprobación de compra?.	X		2	2	
15	¿Se concreta una cita con el proveedor para la definición de las características del contrato de compra antes de la firma del mismo?.	X		2	2	
16	¿Se realiza la verificación de las facturas enviadas por el proveedor para su aprobación?.	X		2	2	
17	¿Las facturas del proveedor son analizadas y aprobadas por la Gerencia General, antes de realizar el pago?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
18	¿Se verifica las características y especificaciones de los productos antes de ser ingresados en la Bodega?.	X		2	2	
19	¿Se presenta a la Gerencia General un informe en el que se detalle el ingreso de los productos enviados por el proveedor y de las unidades devueltas?.	X		2	2	
20	¿En el caso de devoluciones, éstas están controladas mediante una orden de devolución?.	X		2	2	
21	¿Se verifica la correcta clasificación de los productos, antes de embodegarlos e ingresarlos al sistema?.	X		2	2	
22	¿El Jefe Administrativo verifica el correcto ingreso en el sistema de los productos enviados por el proveedor?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
23	¿Se realiza un análisis del espacio físico de la bodega, antes de colocar los productos en la misma?.		X	0	1	No se realiza un análisis del espacio físico y un estudio de su distribución para cada compra; ya existen espacios destinados para cada línea de productos.
24	¿Se realiza un informe de stocks mínimos o reposiciones de productos para ser aprobados por el Jefe de Compras?.		X	0	2	Los informes de reposiciones no se realizan de una manera continua, solamente se generan en el caso de reactivos químicos.
25	¿Se realiza un informe de requerimiento de materiales e insumos para su análisis y aprobación por parte del Jefe de Servicio para su adquisición?.	X		2	2	
26	¿Se verifica que el informe de requerimientos de materiales, sea aprobado por la Gerencia General, antes del desembolso de dinero?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
27	¿Se constata, mediante una orden de despacho, la salida de los productos de la Bodega?.	X		2	2	
28	¿Se controla la entrega de productos, mediante un informe de entrega al Departamento destinatario?.		X	0	1	La entrega de productos no es constatado mediante un informe firmado, sólo se realizan anotaciones del Bodeguero.
29	¿Los informes de salida de los productos llevan las correspondientes sumillas de la persona que los entrega y la persona que los recibe?.	X		2	2	
30	¿Se verifica las necesidades de personal, mediante un cuadro de contrataciones y un informe a la Gerencia General, en donde se describan las características de las plazas de trabajo en un periodo de un año?.		X	0	2	Las necesidades de puestos no son planificadas para el periodo de un año, éstas se crean en la marcha del tiempo es decir, a medida que se presenta la necesidad se crea la vacante del puesto de trabajo.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
31	¿Se verifica que las publicaciones en los medios de comunicación impresos contengan las características adecuadas al puesto vacante de la Empresa?.	X		2	2	
32	¿Se revisa que las solicitudes de empleo sean receptadas en un periodo no mayor a una semana laboral?.		X	0	1	No se revisa que las solicitudes de empleo sean receptadas en una semana laboral; éstas son receptadas hasta 15 días después.
33	¿Se comprueba que las habilidades y características de los candidatos selectos para el puesto vacante estén acorde al perfil del puesto?.		X	0	2	Si se comprueba que las habilidades estén acorde al puesto, pero existen vacantes que se llenan por recomendaciones del Gerente General.
34	¿Se comprueba que la documentación complementaria a la hoja de vida del candidato sea real, tenga validez y sea actualizada?.	X		1	1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
35	¿Se evidencia que las capacidades de las personas seleccionadas sean las adecuadas para el puesto, mediante pruebas de aplicación ?.	X		2	2	
36	¿Se comprueba que el primer contrato del personal seleccionado sea por un periodo de tres meses y esté acorde al manual de contrataciones de la Empresa?.		X	0	2	No se controla que el primer contrato sea de prueba para un periodo de tres meses; existen casos en los que de inmediato se realiza un contrato indefinido.
37	¿Se comprueba que los contratos sean realizados bajo asesoría legal y estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección de Trabajo?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
38	¿Se verifica que el nuevo integrante de la Empresa reciba los manuales, programas y planes de la organización en un periodo no mayor a cinco días, después de la iniciación de sus actividades?.	X		2	2	
39	¿Se evalúa las necesidades de capacitación, mediante un diagnóstico, que sea reflejado en un plan de capacitación?.		X	0	2	Si se evalúa las necesidades de capacitación, pero no se realiza un plan de capacitación.
40	¿Se controla la existencia de un seguimiento sistemático del proceso de capacitación, con la finalidad de medir su impacto, comparando la situación actual con la anterior?.		X	0	2	Si se realiza un control a la capacitación implementada, pero no se realiza una comparación para medir el impacto de la misma.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
41	¿Se verifica la existencia y aplicación de índices de desempeño, para un correcto análisis de labores, que sea en base de las responsabilidades de cada puesto de trabajo?.		X	0	2	No se realiza la aplicación de los índices de desempeño, aunque éstos si se encuentran escritos.
42	¿Se controla las asistencias del personal de acuerdo al método implementado por la Gerencia General, mediante la presentación de informes semanales?.	X		2	2	
43	¿Se verifica que las causas de inasistencia o ausentismo sean auténticas y en el caso de no serlas, se controla la aplicación de las sanciones pertinentes?.		X	0	2	No se verifica que las justificaciones de ausencias sean reales, por lo tanto no se implementan las sanciones.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
44	¿Se controla que la elaboración de nóminas, sea realizada bajo una reglamentación interna de la Empresa y bajo los parámetros de remuneraciones estipuladas por la ley?.	X		2	2	
45	¿Se verifica que los contratos de bienestar social de los empleados estén de acuerdo a las necesidades de cada uno y que éstos estén realizados en base a los beneficios de la Empresa?.		X	0	2	Si se controla que los contratos estén de acuerdo a las necesidades de los empleados y de la Empresa, pero éstos no son realizados bajo un programa específico.
46	¿Se realiza la verificación de productos en la Bodega antes de ser facturados, mediante un informe de existencia enviado al Área de Contabilidad?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
47	¿Se verifica que el valor del permiso de sustancias psicotrópicas conste en la factura del cliente?.	X		2	2	
48	¿Se constata los datos generales del cliente antes de la realización de la factura correspondiente?.	X		2	2	
49	¿En caso de requerir permiso del CONSEP, se verifica que la documentación enviada por el cliente, sea la requerida para dicho permiso y que ésta corresponda a la persona responsable del uso de los reactivos químicos?.	X		2	2	
50	¿Se revisa el tipo de crédito del cliente antes de realizar la facturación de la compra?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
51	¿Se controla las unidades empacadas para ser enviadas a los clientes, mediante una guía de remisión que contenga los datos de las mismas, acorde a la factura que corresponda a la venta del cliente?.	X		2	2	
52	¿Se verifica que la ruta de transporte de los productos hacia el cliente, sea diseñada para que cubra un tiempo mínimo, además se verifica las buenas condiciones del vehículo antes de la salida del mismo de la Empresa?.	X		2	2	
TOTALES				71	100	

REGULAR 41-60	BUENO 61-80	MUY BUENO 81-90	EXCELENTE 91-100
	71		

Interpretación

El Departamento Administrativo ha obtenido una calificación del 71% que corresponde a bueno, debido a que si existen controles definidos para dicho Departamento, sin embargo es necesario mencionar que su calificación no es de buena ni excelente, debido a que aún existen controles deficitarios que son practicados de acuerdo a la experiencia de los encargados de los diversos procesos o por simple intuición en la realización de su trabajo. El resultado también es atribuible a que no existen todavía todos los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Departamento Administrativo, los mismos que deberán ser creados e implementados para un mejor funcionamiento administrativo.

6.2 Medición del Riesgo de Control.

La medición del riesgo de control la realizaremos mediante la siguiente fórmula:

Medición del riesgo:

RC = Riesgo de Control

PO = Puntaje Obtenido

PT = Puntaje Total



$$RC = PT - PO$$

CÁLCULO

$$RC = 100 \% - 71 \%$$

$$RC = 29 \%$$

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir para el óptimo funcionamiento de los procesos del Departamento Administrativo, solo existen un 71% de controles establecidos por las actividades y los responsables de los procesos,

Es decir, que existe una deficiencia del 29% en controles internos administrativos, dentro del Departamento Administrativo, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del Departamento en estudio.

6.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

PREGUNTA No. 2

✚ ¿Se verifica que el informe de aprobación del presupuesto de compras lleve las sumillas correspondientes?.

Dentro del Área de Compras se realiza el presupuesto de compras que se genera para un periodo de 6 meses fecha calendario, entregándolo a la Gerencia General para su aprobación y su ejecución; dentro de la gestión del

Área de Compras no se revisa que dicho informe tenga las sumillas correspondientes.



PREGUNTA No. 7

- ✚ **¿Se realiza una tabla de proveedores donde se verifique las características de cada uno de ellos, acorde a las necesidades de la Empresa?.**

Dentro de la gestión del Área de Compras no se realiza un cuadro o tabla de proveedores, donde se detalle las características de cada uno de ellos; la Empresa solamente mantiene una base de datos de proveedores donde se encuentran condensadas las características de todos ellos; éstos no se dividen de acuerdo a las líneas de productos que comercializa la Empresa.



PREGUNTA No. 8

- ✚ **¿Se realiza la selección de proveedores en un mínimo de tres y máximo de cinco, para cada uno de los productos estimados en la compra del periodo?.**

La selección de proveedores de mercaderías, no se realiza en un máximo de cinco o un mínimo de tres; existen productos para los cuales solamente existe un proveedor de los mismos, siendo éste considerado de confianza por lo que no se busca más opciones. Para ciertos productos existen dos o tres proveedores como máximo.

PREGUNTA No. 10

- ✚ **¿Se realiza un informe por cada departamento de la Empresa para elaborar las órdenes de compra de suministros y materiales?.**

No se realiza un informe individual o por cada Departamento de la Empresa para la adquisición de materiales; ésta se realiza dos veces al año de forma global, es decir que se realiza el cálculo de los suministros y materiales para toda la Empresa.

PREGUNTA No. 12

- ✚ **¿Las cotizaciones solicitadas son enviadas en un periodo máximo de dos días laborables?.**

Las cotizaciones son requeridas en un máximo de dos días laborables, pero la mayoría de proveedores las envían en un periodo de tres a cinco días; a partir del día quinto las cotizaciones que son enviadas por los proveedores son revisadas y cotejadas para ser comparadas para elegir una de las propuestas.

PREGUNTA No. 23

- ✚ **¿Se realiza un análisis del espacio físico de la bodega, antes de colocar los productos en la misma?.**

Los espacios de la bodega ya están destinados para cada una de las líneas de productos, es por ello que se estima que no es necesario realizar un análisis del espacio físico en cada compra; éste ya es realizado en el inicio de un nuevo periodo, en el mismo que se realiza la adecuación y distribución del mismo.

PREGUNTA No. 24

- ✚ ¿Se realiza un informe de stocks mínimos o reposiciones de productos para ser aprobados por el Jefe de Compras?.**

Los informes de reposiciones solamente son realizados en el caso de los reactivos químicos; éstos se reponen en un periodo no mayor a tres meses; en el caso de las dos líneas de productos como son los materiales y equipos, se realiza una planificación de compras previa para el periodo, estimando las cantidades a ser utilizadas para la venta en el periodo correspondiente.

PREGUNTA No. 28

- ✚ ¿Se controla la entrega de productos, mediante un informe de entrega al Departamento destinatario?.**

Las entregas de suministros y materiales para cada Departamento, no se constata mediante un informe; éste debe generarse en cada entrega, revisando la firma del encargado del Departamento y la firma de responsabilidad del Bodeguero; la entrega se controla solamente con anotaciones del Bodeguero, que es encargado de la mercadería que lleva un control personal de las salidas y entregas de suministros a los distintos departamentos.

PREGUNTA No. 30

- ✚ ¿Se verifica las necesidades de personal, mediante un cuadro de contrataciones y un informe a la Gerencia**

General, en donde se describan las características de las plazas de trabajo en un periodo de un año?.

Las necesidades de plazas de trabajo no son planificadas para un periodo de un año; éstas se generan en el momento mismo en que la necesidad de un puesto de trabajo se presenta en la marcha del tiempo y de acuerdo al crecimiento de la Empresa. En ese momento en el que se genera el puesto vacante de trabajo dentro de la organización de la Empresa, se realiza la especificación del puesto, sus características, etc.



PREGUNTA No. 32

✚ ¿Se revisa que las solicitudes de empleo sean receptadas en un periodo no mayor a una semana laboral?.

No se revisa que las solicitudes de empleo sean receptadas en el periodo de cinco días, como lo estipula la Gerencia General; las solicitudes de empleo son recibidas hasta en un periodo de cinco días después de haberse terminado el tiempo de recepción; es necesario mencionar también que existen solicitudes que son entregadas directamente al Gerente General y éstas no tienen tiempo de recepción.



PREGUNTA No. 33

✚ ¿Se comprueba que las habilidades y características de los candidatos seleccionados para el puesto vacante estén acorde al perfil del puesto?.

Si se controla que las habilidades y características de los candidatos estén acorde con las necesidades y el perfil del puesto, sin embargo existen vacantes

de puestos que son llenadas por personas recomendadas por la Gerencia General, sin que estas sean revisadas si están acorde con las necesidades del puesto o si los candidatos recomendados son aceptables en sus habilidades y características para el puesto.

PREGUNTA No. 36

✚ ¿Se comprueba que el primer contrato del personal seleccionado sea por un periodo de tres meses y esté acorde al manual de contrataciones de la Empresa?.

No se controla que el primer contrato de cada integrante nuevo de la Empresa sea un contrato de prueba o solo de tres meses, para saber si la persona es apta para desempeñar las funciones del cargo vacante; existen casos en los que los contratos son realizados directamente por un tiempo de un año o hasta por tiempo indefinido, debido a que dichos candidatos deben ser sometidos a una prueba de capacidad.

PREGUNTA No. 39

✚ ¿Se evalúa las necesidades de capacitación, mediante un diagnóstico de las misma que sea reflejado en un plan de capacitación?.

Las necesidades de capacitación si son evaluadas de manera continua en un periodo no mayor a un año, sin embargo no se realiza un plan de capacitación para el periodo en análisis; la capacitación solamente se realiza de forma informal sin un plan de seguimiento; se establece de acuerdo a las necesidades y se dicta acorde a los tiempos disponibles del personal.

PREGUNTA No. 40

- ✚ ¿Se controla la existencia de un seguimiento sistemático del proceso de capacitación con la finalidad de medir su impacto, comparando la situación actual con la anterior?.**

La capacitación es controlada gradualmente, es decir que en la marcha de la ejecución de la capacitación se controla paso a paso, que ésta se realice de manera correcta y que los integrantes asimilen de manera adecuada lo impartido; sin embargo, no se verifica el impacto de la capacitación realizada, es decir no se coteja la situación anterior con la situación posterior a la capacitación.

PREGUNTA No. 41

- ✚ ¿Se verifica la existencia y aplicación de índices de desempeño, para un correcto análisis de labores, que se base en las responsabilidades de cada puesto de trabajo?.**

Los índices de desempeño están realizados en base a las responsabilidades de cada puesto y estimados en la gestión de la Empresa, sin embargo éstos no son utilizados para realizar la evaluación del personal; el desempeño del personal se mide de acuerdo a las capacidades vistas por cada uno de los jefes en cada una de las áreas de los distintos departamentos de la Empresa.

PREGUNTA No. 43

- ✚ ¿Se verifica que las causas de inasistencia o ausentismo sean auténticas y en el caso de no serlas se controla la aplicación de las sanciones pertinentes?.**

No se verifica la legalidad de las justificaciones por ausencias del personal; el ausentismo del personal es ocasional y no suele ser prolongado en ninguno de los departamentos, por lo tanto no se ha visto la necesidades de verificación; es por ello que casi nunca existen sanciones por faltas o ausentismo dentro de la nómina.

PREGUNTA No. 45

- ✚ ¿Se verifica que los contratos de bienestar social de los empleados estén de acuerdo a las necesidades de cada uno y que éstos estén realizados en base a los beneficios de la Empresa?.**

Los contratos de beneficios sociales son realizados de acuerdo a las necesidades de cada uno de los integrantes de la organización, pero éstos no son realizados de acuerdo a un plan anual; éstos se realizan en el momento que se genera el contrato por un año o por tiempo indefinido, reactivándose cada año para cada puesto de trabajo en el momento en que éste termina.

6.4 Implementación del Control Interno Administrativo.



Presupuesto de Compras.- El Área de Compras junto con Tesorería, debe realizar un presupuesto de compras estimado para 6 meses de fecha calendario, entregándolo a la Gerencia General para su revisión y aprobación antes de ser ejecutado.

Control # 1

- ✚ **Verificar que el presupuesto de compras sea haya realizado para 6 meses de fecha calendario.**

Verificar que el presupuesto de compras se estime y se realice para un periodo de 6 meses de fecha calendario, de acuerdo a las especificaciones implantadas por la Gerencia General.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que las cantidades del presupuesto de compras sean basadas en los precios de mercado.**

Verificar que el presupuesto de compras se realice con cantidades reales y correspondan a los precios de mercado, además que tomen consideraciones económicas para su realización.

Control # 3

- ✚ **Verificar que el presupuesto de compras y el informe de aprobación del mismo lleve las sumillas correspondientes.**

Verificar que tanto el presupuesto de compras, como el informe de aprobación del mismo, lleve las sumillas correspondientes; éstas deberán ser: la primera del Jefe de Presupuestos, la segunda del Jefe de Compras y la tercera del Gerente General.



Pronóstico de compras.- Se realiza un previsión anual de las compras en cantidades de productos, tomando en cuenta parámetros como: tipo de producto, niveles de ventas, calidad, precio, inflación.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se haya realizado el pronóstico de ventas en base a los parámetros establecidos por la Gerencia General.**

Verificar que el pronóstico de compras se realice en base a los parámetros establecidos por la Gerencia General, tales como: tipo de producto, estadísticas de ventas de años anteriores, tipo de mercado o segmentos de mercado a los cuales se dirigen los esfuerzos de ventas, competencia directa, calidad del artículo, precio e inflación.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que la planificación de compras haya sido emitida en un informe hacia la Gerencia General.**

Verificar que se haya emitido un informe a la Gerencia General, en el cual se especifique la planificación de las compras, en cantidades y de acuerdo a las necesidades de la Empresa en las distintas divisiones de productos a comercializar.

Control # 3

- ✚ **Constatar que el informe de aprobación lleve las sumillas de la Gerencia General.**

Revisar que el informe de aprobación de la planificación de compras tenga la sumilla correspondiente del Gerente General, antes de su realización.



PROCESO # 3

Búsqueda y selección de proveedores.- Se debe realizar una búsqueda de los posibles proveedores acorde a las necesidades de la Empresa, para lo cual se realiza una tabla en donde consten los datos de los proveedores, los mismos que deben ser en un máximo de 5 y mínimo de tres para cada línea o división de productos.

Control # 1

- ✚ **Verificar si la Empresa mantiene una base de datos de proveedores segmentada de acuerdo a las divisiones de productos que comercializa.**

Revisar si la Empresa mantiene una base de datos de proveedores, en la cual se encuentren sus especificaciones, características y datos generales; además, se debe verificar que dicha base de datos mantenga una segmentación de proveedores de acuerdo a las distintas divisiones de productos existentes en la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Revisar si se realiza una tabla de proveedores que especifique sus características.**

Revisar que dentro de la base de datos exista un expediente propio y personal para cada uno de los proveedores, en donde se especifiquen sus características y los distintos movimientos en cuanto a proformas o contactos realizados con la Empresa.

Control # 3

- ✚ **Comprobar si las distintas divisiones de productos que comercializa la Empresa, mantiene un número de proveedores, mínimo de tres y máximo de cinco para su elección.**

Revisar que para cada una de las divisiones de productos que comercializa la Empresa, exista por lo menos tres o máximo cinco proveedores, de los cuales se podrá analizar las ofertas de productos.



PROCESO # 4

Elaboración de la orden de compra.- Se realiza una orden de compra de productos de acuerdo a la rotación de los mismos; en el caso de suministros y materiales se recopila las necesidades de cada Departamento de la Empresa, realizando un listado de productos, las especificaciones y cantidades de los mismos.

Control # 1

- ✚ **Verificar si las cantidades de materiales requeridos son las adecuadas para cada uno de los departamentos que lo necesitan.**

Verificar si las cantidades solicitadas por cada Departamento, están acorde con las necesidades de cada uno, es decir que no se pida más de lo que en realidad se utiliza dentro de cada división de la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Revisar que las cantidades de las órdenes de compra, sean las adecuadas de acuerdo a la rotación de productos en la bodega.**

Revisar las cantidades de productos de las órdenes de compra con las cantidades del análisis de rotación de los mismos; éstas deben mantener concordancia entre sí.



PROCESO # 5

Petición de cotización y análisis de precios de compra.-

Se realiza la petición de cotización a los distintos, proveedores de acuerdo a las divisiones de productos existentes; dichas cotizaciones deberán ser enviadas por los proveedores en un tiempo máximo de dos días laborables, para ser analizadas y evaluadas, mediante una comparación de las mismas, eligiendo la que mejor convenga y enviando un informe al Gerente administrativo y Gerente General para la aprobación de la compra.

Control # 1

- ✚ **Revisar que las peticiones de cotización sean enviadas a los proveedores en un máximo de 5 y mínimo de 3 de acuerdo a las divisiones de productos.**

Revisar que las cotizaciones pedidas a los proveedores, sean pedidas a un mínimo de tres proveedores y máximo cinco proveedores, con la finalidad de tener márgenes de comprobación en cuanto a calidad, especificaciones de productos y precios de los mismos.

Control # 2

- ✚ **Verificar si las cotizaciones de los proveedores son enviadas y receptadas en un periodo no mayor a dos días laborables.**

Verificar que las cotizaciones pedidas a los clientes, sean enviadas por los mismos en un periodo no mayor a dos días laborables, para poder realizar el cotejo de los datos de cada una de ellas y que puedan ser analizadas.

Control # 3

- ✚ **Comprobar si se realizan cuadros comparativos de las cotizaciones enviadas por los proveedores para su análisis.**

Comprobar que el Área de Compras realice cuadros comparativos de los proveedores llamados a cotizar para realizar un análisis que permita comprobar y comparar las ofertas de cada uno de ellos.

Control # 4

- ✚ **Verificar si el informe de alternativas de proveedores sea enviados al Gerente Administrativo y al Gerente General para su aprobación.**

Verificar que se realice un informe de alternativas de proveedores que contenga las características de cada uno de ellos y que éste sea enviado a la Gerencia Administrativa y a la Gerencia General para su análisis y aprobación.



Solicitud de compra y cierre de la venta.- Se concerta una cita con el proveedor para el cierre de la venta; en dicha cita se concretará las condiciones de la compra, realizando el cierre de la misma con la elaboración de la factura.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se realice una cita con el proveedor elegido para concretar las condiciones de la compra.**

Verificar que se realice una cita con el proveedor para discutir y decidir las condiciones de la compra, las mismas que deben obedecer a las necesidades de la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Verificar que las condiciones de pago y días de crédito, descuentos y forma de entrega sean acorde con las necesidades de la Empresa.**

Verificar que las condiciones de pago, forma de entrega, días de crédito estén de acorde a las políticas de la Empresa y sean favorables para el giro del negocio.



Entrega de la factura a Tesorería.- Una vez enviada la factura por parte del proveedor a la Empresa, ésta es revisada por el Jefe de Compras y enviada a la Tesorería para la realización de su pago.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que los datos de la factura estén acorde a las condiciones pactadas con el proveedor.**

Comprobar que los datos y los valores especificados en la factura, sean los pactados y acordados con el proveedor.

Control # 2

- ✚ **Revisar que cada factura de compra tenga el respaldo de aprobación por parte del Jefe de Compras.**

Revisar que cada una de las facturas de compras mantengan respaldo del documento de aprobación y cuenten con las firmas de respaldo, además que estén cumpliendo el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.



Entrada de inventarios.- El encargado de Bodega recibe los productos en la misma, de acuerdo a las especificaciones emitidas por la factura del proveedor, verificando las características, cantidades y estado de los productos entregados, al mismo tiempo define las unidades en mal estado, creando una orden de devolución y un informe a la Gerencia General de lo recibido en buen y mal estado.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que las características de los productos adquiridos se encuentren de acuerdo a las peticiones emitidas por la Empresa.**

Comprobar que los productos entregados por el proveedor, estén de acuerdo a la petición por parte de la Empresa y que éstos tengan las mismas características y cumplan con las especificaciones, según como solicitó el Área de Compras.

Control # 2

- ✚ **Revisar que los productos entregados por el proveedor se encuentren en un estado óptimo y que las cantidades sean las correctas de acuerdo a la factura.**

Revisar el estado de los productos entregados por el proveedor; éstos deben estar en buen estado, sin ningún daño y completos en todas sus partes, cantidades y proporciones, siempre de acuerdo con la factura emitida.

Control # 3

- ✚ **Revisar el informe de devolución de unidades en mal estado con las unidades existentes físicamente.**

Revisar las unidades existentes físicamente, encontradas como defectuosas o dañadas y que hayan sido enviadas por los proveedores, con el informe emitido por el Encargado de Bodega, así como el tipo de defecto o daño que posea cada una de ellas.

Control # 4

- ✚ **Verificar que el Bodeguero entregue el informe de recepción de productos en un periodo no mayor a dos días después de su recepción a la Gerencia General.**

Comprobar que el Bodeguero entregue en un periodo no mayor a dos días, después de la llegada de los productos a la Empresa, un informe a la Gerencia General de la llegada y revisión de los mismos.



PROCESO # 9

Almacenamiento y clasificación de productos.-

De acuerdo a las características de los productos, se realiza una clasificación de los mismos, ingresando en el sistema las cantidades, precios y presentaciones de cada uno de ellos y almacenándolos de acuerdo al espacio físico disponible en la Bodega.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que se realice una adecuada clasificación de los productos ingresados en la Bodega.**

Comprobar que los productos revisados e ingresados en la Bodega, sean clasificados de acuerdo a sus especificaciones y características y que sean divididos por líneas de productos antes de ser almacenados.

Control # 2

- ✚ **Revisar que los registros de los productos en el sistema se realice de manera correcta.**

Revisar que el registro de las cantidades, especificaciones, precios y características de cada uno de los productos o líneas de productos adquiridos, sean ingresados correctamente en el sistema, para lo cual tomará una muestra de los mismos para su revisión en el sistema.

Control # 3

- ✚ **Inspeccionar que los productos sean almacenados en la Bodega en los espacios físicos destinados para cada línea de productos.**

Inspeccionar que los productos comprados a los proveedores, sean almacenados en el lugar físico destinado para cada uno de ellos. De acuerdo a la clasificación de productos realizados por el Departamento Administrativo.



Reposición de productos, materiales e insumos.-

De acuerdo a la rotación de productos y niveles de stocks mínimos, el Encargado de Bodega realiza un informe mensual de reposiciones, enviándolo al Área de Compras; en el caso de materiales e insumos se envía el informe al Jefe de Adquisiciones, para ser analizado por el Jefe de Servicios y aprobar su compra y el desembolso de dinero por parte de la Tesorería.

Control # 1

- ✚ **Evaluar que los parámetros de stocks mínimos y rotación de inventarios presentados en el informe, se encuentre de acuerdo a la realidad de la Empresa.**

Evaluar que las cantidades del informe de stocks mínimos y rotación de inventarios, entregadas en el informe a la Gerencia General, refleje la realidad y que éstas no sean aumentadas ni disminuidas por la inexperiencia o la falta de análisis.

Control # 2

- ✚ **Revisar que las evaluaciones de reposiciones de materiales e insumos sea realizado directamente por el Jefe de Servicio.**

Revisar que las evaluaciones de reposiciones de materiales e insumos, sean revisadas o analizadas directamente por el Jefe de Servicio, debido a que dichos productos se utilizan para las actividades de limpieza y mantenimiento de los equipos.

Control # 3

- ✚ **Comprobar la existencia de un informe de reposición de materiales e insumos y del informe de aprobación de compra de los mismos.**

Comprobar la existencia de un informe de reposición de materiales realizado por el Bodeguero de la Empresa, debidamente aprobado.

Control # 4

- ✚ **Revisar que todos los informes enviados por el Encargado de Bodega, tenga las sumillas correspondientes de entrega y aprobación.**

Verificar que todos los informes generados por el Bodeguero de la Empresa, lleven su sumilla como respaldo de la responsabilidad del mismo en su realización; además, de ello dichos informes deberán ser aprobados por los distintos jefes de departamento o la Gerencia General, dependiendo de su

estructura y contenido y deberán llevar las sumillas de responsabilidad correspondientes que ratifique su aprobación para su ejecución.



PROCESO # 11

Salida de productos.- El Área de la Empresa que requiera los productos, materiales o insumos, envía una orden de despacho a Bodega; el encargado verifica las cantidades de productos y los despacha, entregando un informe que debe ser firmado por la persona que solicitó los productos y el Encargado de Bodega.



Control # 1

- ✚ **Revisar que la orden de despacho haya sido aprobada anteriormente por el Encargado del Departamento que lo requiere.**

Revisar que la orden de despacho de materiales sea aprobada por el Jefe de Departamento que la requiera, antes de su salida de la Bodega, con el fin de mantener un orden en las peticiones y los consumos de cada una de las divisiones de la Empresa, de acuerdo a su evaluación y necesidades establecidas.



Control # 2

- ✚ **Comprobar que las cantidades de materiales e insumos reflejadas en el informe de despacho sean las mismas entregadas físicamente.**

Verificar que las cantidades entregadas físicamente de materiales e insumos, por el Bodeguero, sean las mismas que en la solicitud y que se reflejan en el informe de salida y recepción de los productos.

Control # 3

- ✚ **Confirmar que los informes de salida de productos lleven las firmas del solicitante y del receptor de los mismos.**

Confirmar que los informes de salida de los productos lleven las sumillas de responsabilidad correspondiente; éstas corresponderán a las del Bodeguero y el Jefe de cada Departamento, dejando constancia de su responsabilidad de la entrega y recepción.



Análisis y descripción de puestos.- El Jefe de Recursos Humanos determina el equipo de trabajo que establece las necesidades de personal en el corto plazo, describiendo cada uno de los puestos necesarios, realizando un manual de puestos y un informe de la planificación de las plazas laborables, enviándolo a la Gerencia General para su aprobación.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se realice un cuadro de contrataciones a corto plazo.**

Verificar que el Departamento de Recursos Humanos realice un cuadro de contrataciones para el corto plazo, donde se especifique las plazas o las vacantes de los puestos necesarios en el periodo de un año.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que la descripción de puestos se realice de acuerdo a las peticiones de la Gerencia General y a la especificación de cada puesto.**

Comprobar que la descripción de puestos realizada por el equipo se haya realizado acorde con las especificaciones y necesidades de la Empresa.

Control # 3

- ✚ **Verificar la existencia de un manual de descripción de puestos y que éste sea actualizado con cada planificación.**

Verificar que exista un manual de puestos que será creado de acuerdo a la descripción de cada uno de los puestos y el mismo que será actualizado con cada una de las planificaciones a corto plazo que realice el Área de Recursos Humanos.

Control # 4

- ✚ **Revisar que la planificación de recursos humanos esté respaldada por un informe de análisis y esté aprobado por la Gerencia General.**

Revisar que la planificación de recursos humanos, esté respaldada por un informe de análisis y tenga la aprobación del Gerente General. En el análisis se debe revisar que se mantenga una concordancia con las necesidades reales de personal en el corto plazo dentro de la organización.



PROCESO # 13

Reclutamiento de personal.- Se busca y se atrae los solicitantes capaces de cubrir con la vacantes, mediante la publicaciones en medios de comunicación impresa e internet de cada una de las vacantes; dichas solicitudes de empleo serán receptadas en un tiempo no mayor a una semana laborable.

Control # 1

- + Verificar que las publicaciones en los medios de comunicación contengan las características correspondientes al puesto.**

Verificar que las publicaciones emitidas por los medios de comunicación impresos y el internet, para el reclutamiento de personal, tengan textualmente las características y condiciones que deben tener los aspirantes para lo puestos o vacantes existentes en la Empresa.

Control # 2

- + Verificar que las solicitudes de empleo sean receptadas en un tiempo no mayor a dos días laborables.**

Verificar que las solicitudes de empleo recogidas de cada una de las personas que consideren ser aptos para el puesto vacante no se demoren más de dos días laborables en su recepción, especificando que las solicitudes que ingresen fuera de este periodo no serán recibidas.

Control # 3

- ✚ **Comprobar que las características de los candidatos seleccionados estén de acuerdo al perfil del puesto.**

Comprobar que las características de cada uno de los aspirantes al puesto vacante, se encuentren de acuerdo con las características y el perfil del puesto, mediante un análisis posterior al ingreso de la solicitud.



PROCESO # 14

Selección de personal.- Se realiza una preselección de candidatos, mediante un análisis de las hojas de vida, convocándolos a una primera entrevista para la revisión de los datos expuestos en la hoja de vida, observando los primeros aspectos y evaluando las habilidades particulares, realizando las pruebas psicotécnicas y pasando a una segunda y tercera entrevista más profundas realizadas por los jefes inmediatos.

Control # 1

- ✚ **Verificar la validez y actualización de la documentación complementaria a la hoja de vida del candidato.**

Verificar que la documentación complementaria a la hoja de vida del candidato, como títulos y recomendaciones de trabajos anteriores, así como referencias personales sean actuales, es decir que sean verídicas.

Control # 2

- ✚ **Comprobar las capacidades de los seleccionados, mediante pruebas de aptitudes y de conocimientos.**

Comprobar las capacidades de los seleccionados y si éstos se encuentran de acuerdo al puesto vacante, mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y psicotécnicas, que permitan medir las habilidades, capacidades y conocimientos de los seleccionados para el cargo a ocupar.



PROCESO # 15

Contratación del personal.- Se realiza un contrato de prueba de tres meses; dicho contrato debe estar de acuerdo a la ley, el mismo que puede pasar a ser de un año si así lo acuerdan las partes.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que el primer contrato del personal, sea por un periodo de tres meses.**

Comprobar que en primera instancia el seleccionado para ocupar un puesto vacante, mantenga un contrato de prueba o contrato por tres meses, en el cual se evaluará las competencias del seleccionado y las aptitudes para con la Empresa y el puesto de trabajo encomendado.

Control # 2

- ✚ **Verificar que los contratos del personal sean realizados con asesoría legal.**

Verificar que cada uno de los contratos de trabajo del personal que se encuentra laborando en la Empresa, se hayan realizado bajo la asesoría legal pertinente y según las condiciones legales que el Abogado de la Empresa crea pertinente para salvaguardar los intereses de la Empresa.

Control # 3

- ✚ **Revisar que los contratos estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección del Trabajo.**

Revisar que los contratos de trabajo estén inscritos debidamente en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección de Trabajo, para que éstos sean legalmente hábiles y válidos.



Inducción del personal.- Inicia con una reunión en el día de su contratación o primer día de trabajo en el cual se informa al nuevo integrante de lo que hace la Empresa, su personal, sus instalaciones, etc. con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto de trabajo.

Control # 1

- ✚ **Verificar que el nuevo integrante reciba los manuales de la Empresa en un periodo no mayor a cinco días, después de su llegada a la Empresa.**

Verificar que el nuevo integrante de la Empresa que cuando se hace cargo de las tareas del puesto vacante, reciba los manuales internos de la Empresa y sus funciones, en un periodo no mayor a 5 días después de iniciado su trabajo.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que el Jefe de Recursos Humanos presente al nuevo integrante, recorriendo las instalaciones de toda la Empresa y en especial las que utilizará para su trabajo.**

Comprobar que el Jefe de Recursos Humanos presente a toda la organización al nuevo integrante, con la finalidad de que le conozca todo el personal y se le facilite la realización de su trabajo.

Control # 3

- ✚ **Verificar que se entregue al nuevo miembro de la organización, una copia del perfil de puesto, que contenga las obligaciones y responsabilidades del mismo.**

Verificar que el Jefe de Recursos Humanos o su Jefe inmediato entregue al nuevo miembro de la organización, el detalle de sus funciones, haciéndole una explicación de cómo debe desarrollarlas.



Capacitación del personal.- Inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación, las mismas que corresponden a la ejecución de acciones formativas, orientadas al aprendizaje de conocimientos, por lo que se elabora el plan de

capacitación, seguido de la implementación, evaluación y seguimiento de la capacitación.

Control # 1

- + Verificar que se realice una planificación de las necesidades de capacitación para un periodo de un año calendario.**

Verificar que se realice una planificación de las necesidades de capacitación para un periodo de un año calendario, la misma que deberá ser aprobada por la Gerencia General de la Empresa para su ejecución.

Control # 2

- + Revisar que exista un plan anual de capacitación que corresponda al diagnóstico de necesidades de la misma.**

Revisar que exista un plan anual de capacitación y que éste se encuentre de acuerdo al análisis realizado en el diagnóstico de la misma; estos dos documentos deben mantener congruencia entre sí, para verificar que se haya procedido de acuerdo a lo previsto.

Control # 3

- + Comprobar que se controle el seguimiento sistemático del proceso de capacitación.**

Comprobar que se controle de manera continua el seguimiento de capacitación; que se realice una medición de la misma, para poder comparar la situación actual con la anterior y obtener los resultados y medir el impacto de la capacitación.



Evaluación del desempeño.- Se inicia con la creación de indicadores para un análisis de las labores, realizando la evaluación del desempeño, mediante exámenes, simulaciones o cálculos para buscar las deficiencias de cada puesto.

Control # 1

- ✚ **Verificar la existencia de indicadores o estándares para la evaluación de desempeño.**

Verificar que existan indicadores o estándares de medición para la evaluación del desempeño de personal, los que ayudarán a medir el grado de cumplimiento de sus tareas y obligaciones.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que se elaboren los indicadores de medición de la gestión.**

Comprobar que se elaboren los indicadores de medición de la gestión, para establecer su grado de eficiencia y efectividad.

Control # 3

- ✚ **Comprobar que se hayan practicado las evaluaciones de desempeño.**

Comprobar que se hayan practicado las evaluaciones de desempeño, para establecer su grado de cumplimiento.

Control # 4

- ✚ **Verificar que se realice la implementación y seguimiento de las mejoras en el personal en base a un informe.**

Verificar que se implemente las mejoras en el personal para su mejor desempeño, así como se debe revisar el seguimiento de dichas mejoras, lo mismo que se realizará mediante un informe presentado a la Gerencia General y al Área de Recursos Humanos.



Control de asistencia.- Se realiza un control de la asistencia del personal, mediante el método más apropiado, informando semanalmente de la misma, así como de las faltas, permisos, calamidades, horas suplementarias e ingresando el informe en el archivo individual de cada trabajador e imponiendo las sanciones pertinentes en el caso de ser necesario.

Control # 1

- ✚ **Verificar que el método implementado para el control de la asistencia sea el adecuado.**

Verificar que el método implementado para el control de la asistencia sea el adecuado para cada uno de los empleados de la organización, dependiendo de sus horas de llegada y salida de sus lugares de trabajo.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que las justificaciones de inasistencia, permisos o calamidades domésticas sean reales.**

Comprobar la validez de las justificaciones por inasistencia o calamidades domésticas en caso de existirlas, para comprobar que éstas sean reales y tengan validez, además de que su justificación esté actualizada.

Control # 3

- ✚ **Verificar que las horas extras se encuentren reportadas de acuerdo con lo indicado en las tarjetas de asistencia.**

Verificar que las horas extras reportadas sean las mismas que se encuentren en las tarjetas individuales.

Control # 4

- ✚ **Comprobar que las sanciones sean justas, de acuerdo a la falta y sean impuestas a tiempo.**

Comprobar que las sanciones impuestas al personal, sean justas y estén basadas en la Reglamentación Interna de la Empresa.



Elaboración de nóminas.- Se determina los salarios de acuerdo al puesto, méritos e incentivos, etc. determinando el pago exacto para cada

trabajador, el mismo que se refleja en la elaboración de la nómina que es revisada por el Jefe de Recursos Humanos y que el listado para los pagos netos individuales sean entregados a Tesorería para su pago.

Control # 1

- ✚ **Verificar que la elaboración de nóminas se realice de acuerdo con los contratos de trabajo que se hayan establecido.**

Verificar que se elaboren las nóminas de personal de acuerdo a los contratos de trabajo que se hayan elaborado y considerando todo lo concerniente a cambios salariales, cálculo de horas extras, etc. así como los beneficios sociales y sus correspondientes descuentos.

Control # 2

- ✚ **Verificar que la reliquidación del impuesto a la renta anual del personal esté correctamente calculado, retenido y pagado al Servicio de Rentas Internas (SRI).**

Verificar que se haya realizado de manera correcta los cálculos del impuesto a la renta anuales de cada uno de los empleados que constan en la nómina de personal, para ser descontados al trabajador y ser reportados y pagados al Servicio de Rentas Internas (SRI).

Control # 3

- ✚ **Verificar el cálculo correcto y su pago de los beneficios sociales como vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, etc.**

Verificar que los cálculos de los beneficios como: vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, etc. se haya realizado bajo las reglamentaciones legales y que su cálculo se haya realizado acorde a los métodos legalmente aceptados.

Control # 4

- ✚ **Verificar que las planillas de aportes al IESS estén correctamente elaboradas y que se hayan pagado.**

Verificar que los cálculos de las planillas de aportes al IESS se hayan realizado de manera correcta y de acuerdo a la reglamentación correspondiente para su cálculo; además, se debe verificar que se hayan realizado los pagos al IESS en las fechas correspondientes y de cada uno de los integrantes de la nómina de empleados acorde a su tiempo de trabajo.

PROCESO # 21

Bienestar social para el personal.- Se realiza un estudio de las peticiones del personal sobre programas o instalaciones de bienestar social, desarrollando dichas actividades para la prevención de accidentes o enfermedades. En el caso de ser servicios externos se realizará un análisis y contratación para su compra.

Control # 1

- + Verificar que los servicios de bienestar social estén de acuerdo a las necesidades de los empleados.**

Verificar que los servicios de bienestar social estén de acuerdo con las necesidades de los empleados; ésto dependerá del Área en la cual el trabajador labore y del rango o nivel de jerarquización del cual sea parte.

Control # 2

- + Comprobar que en el caso de contratos externos, que éstos sean la mejor opción.**

Comprobar en el caso de existir contrataos de bienestar social con otras organizaciones, como seguros de vida que esos sean con las mejores opciones del mercado y que correspondan a las necesidades de la Empresa, para lo cual se realizarán los análisis correspondientes.

Control # 3

- + Verificar que se realice una medición del impacto en la Empresa de los programas de bienestar social.**

Verificar que los programas de bienestar social estén de acuerdo a las necesidades de los empleados y que cumplan con los requerimientos de la Empresa.



Solicitud de facturación.- El vendedor encargado del cliente en base al pedido realizado por el mismo, pide se revisen las existencias de los productos en Bodega; el Bodeguero envía un informe a Facturación para que se elabore la factura correspondiente; en el caso de existir sustancias controladas por el CONSEP, se comunicará al Departamento de Servicio Técnico para la consecución del permiso, cuyo valor se cargará en la factura.

Control # 1

- ✚ **Revisar que el informe de existencias corresponda a los valores físicamente contados.**

Revisar que el informe de existencias presentado por el Bodeguero, antes de realizar la factura sea correcto y en éste se especifiquen las cantidades exactas en stock.

Control # 2

- ✚ **Verificar que la existencia de sustancias psicotrópicas en la factura sean las mismas que en la cotización del cliente.**

Verificar que las sustancias psicotrópicas especificadas en las cotizaciones, sean las mismas a facturar, con la finalidad de que éstas guarden coherencia con el permiso otorgado por el CONSEP.

Control # 3

- ✚ **Verificar en el caso de existir sustancias controladas por el CONSEP, que el valor del permiso del CONSEP sea el mismo que se ha facturado al cliente.**

Verificar que en la factura emitida al cliente, los valores del permiso del CONSEP estén de acuerdo a los valores cobrados por dicha entidad, es decir se debe verificar que el cobro al cliente por el permiso del CONSEP sea el mismo valor que el organismo cobró a la Empresa.



Revisión del cliente en el sistema.- Se verifica la existencia del cliente en el sistema, el tipo de cliente, su localización y datos generales.

Control # 1

- ✚ **Revisar la existencia del cliente en la base de datos de la Empresa y que este registro se encuentre de acuerdo con algún nivel de segmentación.**

Verificar que el cliente al cual se va a facturar, se encuentre en el sistema o base de datos de la Empresa y que éste pertenezca a algún nivel de segmentación que la Empresa maneje.

Control # 2

- ✚ **Verificar que los datos del cliente estén actualizados, y sean los correspondientes al mismo.**

Verificar antes de facturar, que los datos del cliente sean los que correspondan y que éstos se encuentren actualizados, debido a que irán en la factura emitida al cliente.



Legalización de la documentación.- Una vez enviada la aprobación de facturación, se debe verificar si existe la documentación de respaldo de la misma, para enviarla al CONSEP y generar la factura, con información como la del RUC, donde se encuentran especificadas los detalles del cliente, como dirección, teléfonos, actividad y tipo de contribuyente.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que exista la documentación de respaldo del cliente para la generación del permiso del CONSEP para su facturación.**

Verificar que exista la documentación de respaldo correspondiente para el cliente con el permiso del CONSEP, cuya documentación será una copia del RUC y de la cédula de la persona encargada para su uso, para su facturación.

Control # 2

- ✚ **Revisar que los documentos existentes del cliente estén actualizados.**

Revisar que los documentos del cliente estén actualizados y que correspondan a la persona indicada en la factura y no una diferente.



PROCESO # 25

Políticas de crédito.- Se analiza las políticas de crédito existentes para cada uno de los clientes, para que éstas sean especificadas en la factura; se analizan los distintos descuentos de acuerdo a las cantidades de productos facturados.



Control # 1

- ✚ **Revisar que las políticas de crédito estén de acuerdo al tipo de cliente a facturar.**

Revisar en la base de datos de la Empresa, las políticas de crédito del cliente a facturar y que éstas se encuentren en los rangos establecidos por la Gerencia General.



Control # 2

- ✚ **Revisar que las cantidades facturadas respalden el crédito otorgado al cliente.**

Revisar de acuerdo a las políticas de crédito, que las cantidades de productos facturados, se encuentren de acuerdo a los cupos de crédito del cliente.



PROCESO # 26

Empaque de productos.- Se localiza los productos en la Bodega de la Empresa y se realiza el conteo uno a uno de los productos, de acuerdo a las especificaciones de la factura; posteriormente dichos productos son protegidos de acuerdo con sus características; se los embala en cajas de cartón o

plásticas, que contienen los datos y especificaciones del cliente, según la guía de remisión.

Control # 1

- ✚ **Inspeccionar que los productos a ser empacados correspondan a las cantidades y características que constan en la factura.**

Inspeccionar que las cantidades y características de los productos a empacar, para ser entregados al cliente, correspondan a lo detallado en la factura.

Control # 2

- ✚ **Revisar que los productos que van a ser entregados al cliente sean protegidos.**

Revisar que los productos que van a ser entregados al cliente sean protegidos adecuadamente, para evitar su desgaste o rotura en el camino, hasta llegar al domicilio del cliente.

Control # 3

- ✚ **Comprobar que los productos sean embarcados en cajas selladas.**

Comprobar que los productos que serán entregados al cliente sean empacados en cajas selladas, de acuerdo a la división por líneas de productos y que ninguna de esas cajas pueda confundirse con otras en esa entrega.

Control # 4

- ✚ **Revisar que las guías de remisión cumplan con las exigencias de la ley.**

Revisar que las guías de remisión cumplan con las exigencias del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.

Control # 5

- ✚ **Cotejar que los datos del cliente correspondan a los mismos emitidos en las facturas y guías de remisión.**

Cotejar que los datos del cliente con las facturas y guías de remisión; éstos deben ser los mismos que constan en las facturas y en las guías de remisión.



PROCESO # 27

Transporte de productos.- Inicia con la recepción de la guía de remisión y las especificaciones del domicilio del cliente, realizando el diseño de la ruta y la revisión del vehículo; asignando un conductor de turno para que entregue los productos al cliente, el mismo que deberá firmar el informe de recibo de los productos, finalizando con el retorno del vehículo a la Empresa.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se realice un análisis de tiempos para la elección de la ruta para la entrega de los productos.**

Verificar que se realice un análisis de tiempos para la correcta elección de la ruta para llegar al domicilio del cliente con mayor optimización de tiempo y distancia, con la finalidad de que se entregue por las rutas más seguras.

Control # 2

- ✚ **Comprobar mediante un informe, que se realice la revisión del estado del vehículo de forma periódica.**

Comprobar la existencia del informe del conductor acerca del estado del vehículo antes de su partida de la Empresa, en el cual se especificará las características del mismo y las condiciones óptimas del vehículo para realizar el traslado de productos a los clientes.

Control # 3

- ✚ **Verificar que se designe el conductor de turno sin que este sufra cruces de horarios y rutas.**

Verificar que el conductor de turno designado para la entrega, no tenga otras obligaciones de traslado, con la finalidad de que no existan cruces de horarios o repetición de conductores en cada una de las rutas.

Control # 4

- ✚ **Revisar que el informe de entrega-recepción lleve las firmas de responsabilidad del personal de la Empresa y del encargado por parte del cliente.**

Revisar que el informe de entrega recepción de productos lleve las sumillas correspondientes que respalden la entrega, para lo cual deberán llevar la firma del responsable del cliente en recibir los productos y del encargado de la Empresa en entregarlos.

6.5 Seguimiento Continuo.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

Departamento Administrativo

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se verifica que el presupuesto de compras se realice para 6 meses calendario?.				1	
2	¿Se comprueba que las cantidades del presupuesto de compras estén basadas en los precios de mercado?.				2	
3	¿Se verifica que el presupuesto de compras y el informe de aprobación lleven las sumillas correspondientes?.				1	
4	¿Se verifica que se haya realizado el pronóstico de ventas en base a los parámetros establecidos por la Gerencia General?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
5	¿Se comprueba que la planificación de compras haya sido emitida en un informe a la Gerencia General?.				2	
6	¿Se constata que el informe de aprobación lleve las sumillas correspondientes?.				1	
7	¿Se verifica si la Empresa mantiene una base de datos de proveedores, de acuerdo con las divisiones de productos que comercializa?.				1	
8	¿Se revisa la realización de una tabla de proveedores que especifique sus características?.				1	
9	¿Se comprueba que cada una de las divisiones de productos mantiene un mínimo de tres y máximo de cinco proveedores?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
10	¿Se verifica que las cantidades de materiales requeridas por los departamentos están acorde a sus necesidades?.				2	
11	¿Se revisa que las cantidades de órdenes de compra son adecuadas de acuerdo a la rotación de productos?.				2	
12	¿Se revisa que las peticiones de compras sean enviadas máximo a 5 proveedores y mínimo tres?.				2	
13	¿Se verifica que las cotizaciones de los proveedores sean enviadas en un periodo no mayor a dos días laborables?.				1	
14	¿Se comprueba la realización de cuadros comparativos de proveedores para su análisis?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
15	¿Se verifica que el informe de alternativa de proveedores sea enviada al Gerente Administrativo y el Gerente General?.				1	
16	¿Se verifica que se realice una cita con el proveedor seleccionado, para concretar las condiciones de la compra?.				1	
17	¿Se corrobora que las condiciones de pago, días de entrega, descuentos, estén de acuerdo a las necesidades de la Empresa?.				2	
18	¿Se corrobora que los datos de la factura estén de acuerdo a las condiciones pactadas por el proveedor?.				1	
19	¿Se revisa que las facturas de compras tengan el respaldo de aprobación del Jefe de Compras?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
20	¿Se comprueba que las características de los productos se encuentren de acuerdo a las solicitudes realizadas por la Empresa?.				2	
21	¿Se revisa que los productos entregados por el proveedor, se encuentren en buen estado y que estén de acuerdo con la factura?.				1	
22	¿Se coteja el informe de devolución de unidades dañadas con las físicamente existentes?.				2	
23	¿Se comprueba que el Bodeguero entregue a la Gerencia General en un periodo no mayor a dos días desde su ingreso, el informe de recepción de productos?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
24	¿Se comprueba que se realice una adecuada clasificación de los productos ingresados en la Bodega?.				1	
25	¿Se revisa que los registros de los productos en el sistema se realice adecuadamente?.				2	
26	¿Se inspecciona que los productos sean almacenados en la Bodega, en los espacios físicos destinados para cada uno de ellos?.				1	
27	¿Se evalúa si los parámetros de stocks mínimos y rotación de inventarios, corresponden a la realidad de la Empresa?.				2	
28	¿Se revisa que las reposiciones de materiales e insumos sea evaluados por el Gerente de Servicio Técnico?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
29	¿Se comprueba la existencia de un informe de reposición y aprobación de materiales e insumos?.				1	
30	¿Se revisa que los informes enviados por el Bodeguero lleven las sumillas correspondientes?.				1	
31	¿Se revisa que la orden de despacho de materiales, haya sido aprobada anteriormente por el Encargado del Departamento que lo requiere?.				1	
32	¿Se comprueba si las cantidades reflejadas en el informe de despacho son las mismas entregadas?.				1	
33	¿Se confirma que los informes de salida de productos, lleven las firmas del solicitante y receptor de los mismos?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
34	¿Se verifica la realización de un cuadro de contrataciones a corto plazo?.				1	
35	¿Se comprueba que la descripción de puestos se realice de acuerdo a las peticiones de la Gerencia General?.				1	
36	¿Se verifica la existencia de un manual de descripción de puestos y su actualización con cada planificación?.				1	
37	¿Se revisa que cada planificación de recursos humanos tenga un informe de análisis y aprobación por parte de la Gerencia General?.				1	
38	¿Se verifica que las publicaciones de medios escritos e internet contenga las especificaciones del puesto vacante?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
39	¿Se verifica que las solicitudes de empleo sean receptadas en un tiempo no mayor a dos días laborables?.				1	
40	¿Se comprueba que las características de los candidatos seleccionados estén de acuerdo al perfil del puesto?.				1	
41	¿Se verifica la validez y actualización de la documentación complementaria de la hoja de vida?.				1	
42	¿Se comprueba las capacidades y aptitudes de los seleccionados, mediante pruebas de aptitud?.				1	
43	¿Se comprueba que el primer contrato del personal sea por tres meses?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
44	¿Se verifica que los contratos de trabajo del personal sean realizados bajo asesoría legal?.				1	
45	¿Se revisa que los contratos estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección del Trabajo?.				1	
46	¿Se verifica que la persona contratada, reciba los manuales internos de la Empresa, en un periodo no mayor a cinco días después de su incorporación?.				1	
47	¿Se comprueba que se le indique al nuevo integrante, las instalaciones de toda la Empresa y las que utilizará para su trabajo?.				1	
48	¿Se verifica que se le entregue al nuevo miembro una copia de su perfil ?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
49	¿Se verifica que se realice un diagnóstico de las necesidades de capacitación para un año calendario?.				1	
50	¿Se revisa si existe un plan anual de capacitación y si éste está de acuerdo con el diagnóstico realizado?.				1	
51	¿Se controla el seguimiento sistemático del proceso de capacitación?.				1	
52	¿Se verifica la existencia de indicadores de desempeño para la evaluación del personal?.				1	
53	¿Se coteja los niveles alcanzados, con los óptimos del nivel de desempeño del personal?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
54	¿Se verifica la implementación y seguimiento de las mejoras en el personal?.				1	
55	¿Se verifica si el método empleado para el control de asistencias, es el adecuado para la organización?.				1	
56	¿Se comprueba que las justificaciones de inasistencia sean reales?.				1	
57	¿Se verifica que las horas extras se encuentren de acuerdo a lo reportado en las tarjetas de asistencia del personal?.				1	
58	¿Se comprueba que las sanciones impuestas al personal sean justas y se cumplan a tiempo?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
59	¿Se verifica que la elaboración de nómina se realice de acuerdo a los contratos de trabajo y las actualizaciones que sean necesarias?.				1	
60	¿Se verifica si la reliquidación del impuesto a la renta está correctamente calculado, retenido y pagado al SRI?.				2	
61	¿Se verifica el correcto cálculo y pago de los beneficios sociales como vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, etc.?.				2	
62	¿Se verifica que las planillas de pago al IESS sean correctamente elaboradas y se paguen a tiempo?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
63	¿Se verifica que los contratos de asistencia social, se encuentren acorde a las necesidades de cada uno de los empleados?.				1	
64	¿Se comprueba que los contratos externos de asistencia social sean los más adecuados?.				1	
65	¿Se verifica la medición del impacto de la asistencia social en la Empresa?.				1	
66	¿Se revisa que el informe de existencias de productos corresponda a los valores constatados físicamente?.				1	
67	¿Se verifica si las sustancias psicotrópicas de la factura son las mismas de la cotización?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
68	¿Se verifica si el valor del permiso del CONSEP sea el mismo que se facture al cliente?.				2	
69	¿Se revisa la existencia del cliente en la base de datos de la Empresa y que éste pertenezca a un nivel de segmentación que maneja la Empresa?.				1	
70	¿Se verifica que los datos del cliente se encuentren actualizados y correspondan al cliente a facturar?.				1	
71	¿Se comprueba la existencia de documentación de respaldo para los permisos del CONSEP?.				1	
72	¿Se revisa que los documentos existentes del cliente sean actuales?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
73	¿Se comprueba las políticas de crédito de acuerdo al tipo de cliente a facturar?.				1	
74	¿Se revisa si las cantidades facturadas están de acuerdo con los cupos de crédito?.				2	
75	¿Se inspecciona que los productos sean empacados de acuerdo a las cantidades y características de la factura?.				1	
76	¿Se revisa que los productos a ser entregados al cliente sean protegidos para el transporte?.				1	
77	¿Se comprueba que los productos sean embarcados en cajas selladas para entregarse al cliente?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
78	¿Se revisa que las guías de remisión cumplan con las disposiciones legales del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención?.				2	
79	¿Se revisa que los datos del cliente escritos en las cajas, sean los mismos de las facturas y las guías de remisión?.				1	
80	¿Se verifica la realización de un análisis de la selección de la ruta de transporte?.				1	
81	¿Se comprueba mediante un informe, que se realice la revisión del vehículo?.				1	
82	¿Se verifica que se designe un conductor libre y de turno para que no existan cruces de horarios?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
83	¿Se verifica que el informe de entrega-recepción de productos lleve las sumillas de responsabilidad correspondientes?.				1	
	TOTALES				100	

CAPÍTULO VII

7. EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

Considerando que el Control Interno administrativo es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados y relacionados entre sí a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

El sistema de control administrativo impulsa el proceso administrativo de la Empresa ayudando a coadyuvar esfuerzos de cada una de los departamentos de la misma, el control interno administrativo apunta principalmente a satisfacer los requerimientos y necesidades gerenciales en orden a conseguir eficiencia y economía en el uso de recursos y efectividad en los resultados; el sistema de control interno administrativo está presente en todos los sistemas adjetivos, y especialmente en los sistemas sustantivos de la organización.

Por lo expuesto, el control interno administrativo es un sistema retroalimentador de la administración y de la gerencia y se concreta en un conjunto de actos y operaciones que tienen por objeto identificar la realidad, examinarla y compararla con un criterio o modelo preestablecido, para luego modificarla conforme a él.

El ejercicio práctico demostrativo de la implementación de un sistema de control interno administrativo condensa los cinco pasos sistemáticos de la implementación, en este capítulo se resume cada uno de ellos en los diferentes departamentos de aplicación dentro de la administración de Vamarth Cía. Ltda.

7.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

7.1.1 Departamento de Comercialización.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Departamento de Comercialización

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se realiza un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales de la empresa?.		X	0	3	No existe un equipo de trabajo encargado de las investigaciones de mercado.
2	¿Existe una base de datos de los clientes potenciales de acuerdo a su comportamiento de compra y sus necesidades?.	X		3	3	
3	¿Existen diferenciación de los clientes por segmentos de mercado?.	X		3	3	
4	¿Se realiza un análisis de los distintos proveedores de los clientes potenciales?.		X	0	4	No se analiza nuestra posible competencia a través de un análisis de los proveedores.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
5	¿Se mantiene relaciones estrechas con los encargados de adquisiciones de cada uno de los clientes potenciales?.	X		3	3	
6	¿Se realizan visitas periódicas menores a un mes a los clientes?.	X		3	3	
7	¿La demostración de los productos a comercializar se realizan de tal manera que se demuestren las características principales de los productos?.	X		3	3	
8	¿Los pedidos de los clientes son controlados por los vendedores asignados para cada uno de los mismos?.	X		4	4	
9	¿Se realiza la verificación de las cantidades de producto anotadas en el pedido de cotización, antes de ser proformadas?.	X		4	4	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
10	¿Se realiza un revisión de las sustancias químicas controladas por el CONSEP en cada una de las cotizaciones antes de llevarse a cabo la facturación?.	X		4	4	
11	¿Se verifica la aprobación y aceptación del pago del permiso del CONSEP al cliente, antes de realizar el desembolso de dinero?.	X		4	4	
12	¿Se realiza la verificación de las cantidades, marcas y especificaciones de los productos en la factura, de acuerdo a lo establecido en la cotización aprobada por el cliente?.	X		4	4	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
13	¿Existen niveles de aprobación y autorización para los descuentos otorgados a los clientes?.	X		4	4	
14	¿Se realiza el presupuesto de publicidad de acuerdo a la planificación financiera de la Empresa?.		X	0	4	Se toma en cuenta para el presupuesto general la publicidad pero no se realiza un presupuesto específico.
15	¿Se presentan informes del presupuesto de publicidad con información útil, confiable y oportuna?.		X	0	3	No se realiza un presupuesto de publicidad, no hay nada que monitorear o comparar de acuerdo a lo planificado.
16	¿Se elabora un cuadro de participaciones del patrocinador de acuerdo a la base de datos de los proveedores?.		X	0	4	Se mantiene llamadas telefónicas con los posibles patrocinadores pero no se realiza un cuadro de datos de patrocinadores.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
17	¿Se invita a los posibles proveedores, enunciando los beneficios para ser patrocinadores de nuestra publicidad en un periodo máximo de 3 meses antes de iniciar la campaña?.	X		3	3	
18	¿Se realiza un estudio previo de los consumidores para direccionar la campaña publicitaria?.		X	0	4	No existe un equipo que evalúe los consumidores por segmentos para direccionar la publicidad.
19	¿La campaña publicitaria se la realiza en base a segmentos de mercado?.		X	0	3	No se segmenta los clientes para la realización de la publicidad.
20	¿Se realiza un estudio previo del tipo de publicidad a utilizar?.		X	0	4	Sólo se utiliza publicidad impresa, por lo que no se realiza estudios.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
21	¿El mensaje del medio publicitario es buscado de acuerdo al los consumidores a los cuales irá dirigida la campaña?.		X	0	4	El mensaje es dirigido a todos los clientes, no se evalúa consumidores segmentados.
22	¿Se realiza un evaluación del contenido literario y el mensaje que irá expuesto en la publicidad?.		X	0	4	El mensaje publicitario es en base a las decisiones de la alta Gerencia.
23	¿Se presentan informes de las características de la publicidad, tales como tiempo, horarios, etc. Enviados a la Gerencia General, antes de realizarse?.		X	0	3	La publicidad se presenta en los tiempos especificados por la Gerencia, sin previo análisis.
24	¿El proveedor de la publicidad es elegido de acuerdo a los parámetros de elección del mejor bajo el análisis de un cuadro comparativo?.		X	0	4	La selección se realiza por afinidad de los proveedores con los accionistas.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
25	¿Se elaboran contratos para establecer la responsabilidad de los proveedores de publicidad e incluir cláusulas que salvaguarden los intereses de la Empresa?.		X	0	4	Los contratos no son escritos, son sólo de carácter verbal.
26	¿Se realiza la supervisión técnica del avance de la campaña publicitaria?.		X	0	3	No existen estudios de seguimiento de publicidad.
27	¿Se realizan evaluaciones de la publicidad realizada en un periodo de un mes posterior a su presentación?.		X	0	4	La publicidad no mantiene un seguimiento continuo ni monitoreo alguno después de su difusión.
28	¿Existe periodicidad en el reporte del avance de la campaña publicitaria?.		X	0	3	No se realizan reportes del avance de la campaña publicitaria.
	TOTALES			42	100	

REGULAR 41-60	BUENO 61-80	MUY BUENO 81-90	EXCELENTE 91-100
42			

Interpretación

El Departamento de Comercialización ha obtenido un calificación del 42% que corresponde a regular, debido a que existen controles deficitarios, que son practicados de acuerdo a la experiencia de los encargados de los diversos procesos. El resultado también es atribuible a que no existen los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Departamento de Comercialización, los mismos que deberán ser creados e implementados para un mejor funcionamiento administrativo.

7.1.2 Departamento de Servicio Técnico.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

Departamento de Servicio Técnico

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se controla que la petición de las herramientas necesarias para la instalación de equipos mediante algún documento escrito?.		X	0	4	No existe un documento escrito que verifique la entrega de las herramientas a los técnicos responsables de la limpieza.
2	¿Se verifica que las herramientas solicitadas sean entregadas en buenas condiciones y completas?.		X	0	4	No se verifica el estado de las herramientas al volver las mismas a la Bodega.
3	¿Se controla la salida de los técnicos de la Empresa y el tiempo estimado para la instalación de los equipos?.		X	0	3	Solamente se controla la salida de los técnicos de la Empresa pero no del tiempo ocupado en la instalación.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
4	¿Se verifica que la instalación ha sido exitosa, mediante un contacto directo con el cliente?.	X		4	4	
5	¿Se comprueba la aprobación del contrato de mantenimiento con el cliente antes de su realización?.	X		4	4	
6	¿Se verifica el estado de los equipos para el mantenimiento y limpieza antes de ser retirados de las instalaciones del cliente?.	X		4	3	
7	¿Se constata la salida de los equipos de las instalaciones del cliente mediante algún informe escrito?.		X	0	4	Si se constata la salida de los equipos, pero dicha documentación se queda en manos del cliente sin respaldo para la Empresa.
8	¿Se comprueba mediante documento la responsabilidad del chofer de los equipos retirados del domicilio del cliente?.		X	0	5	La responsabilidad de custodia queda bajo los técnicos; los choferes no tienen responsabilidad alguna.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
9	¿Se verifica las cantidades de materiales, accesorios y horas hombre mediante documentación?.		X	0	5	Las cantidades de materiales no son verificadas mediante documentación.
10	¿Se revisa la adecuada limpieza de los equipos antes de ser entregados al cliente?.	X		4	4	
11	¿Se verifica si las garantías de los equipos ya están vencidas antes llevarlos a mantenimiento?.	X		4	4	
12	¿Antes de realizar algún cambio de piezas o repuestos, se verifica la aprobación para el cambio por el cliente?.	X		3	3	
13	¿En el caso de los equipos estar bajo garantía de fabricación, se verifica con el proveedor la validez de la misma?.		X	0	5	La garantía de fábrica sólo se controla en la base de datos de la Empresa.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
14	¿Se controla el cambio de piezas, mediante informe escrito?.	X		5	5	
15	¿La entrega de partes nuevas para cambios, se controla mediante recibos de entrega?.	X		4	4	
16	¿Se verifica los costos de las partes solicitadas antes de ser facturadas para el cliente?.	X		4	4	
17	¿Se controla la entrega de los equipos en el domicilio del cliente, mediante documentación escrita?.		X	0	3	La documentación de entrega queda en custodia del cliente sin ninguna copia de respaldo para la Empresa.
18	¿Se verifica la satisfacción del trabajo realizado al cliente el mismo día de entrega?.	X		4	5	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
19	¿En el caso de disconformidades, se controla que se informe en un periodo determinado a la Gerencia de Servicios Generales?.	X		5	5	
20	¿Se controla que la capacitación entregada al cliente no sea mayor a tres días posteriores a la entrega ?.	X		5	5	
21	¿Se verifica, mediante visitas continuas el buen funcionamiento de los equipos instalados?.		X	0	3	El funcionamiento de los equipos se verifica solamente mediante llamadas telefónicas.
22	¿Se controla que la capacitación entregada al cliente sea archivada en su expediente?.		X	0	4	La capacitación no es archivada en el archivo del cliente.
23	¿Se verifica mediante un escrito la satisfacción del cliente en cuanto a la entrega de capacitación?.	X		5	5	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
24	¿Se controla la elaboración de contratos de garantías con la asesoría de Abogado?.	X		5	5	
25	¿Se verifica que la cita con el cliente para la entrega y firma de la garantía se realice en un periodo no mayor a dos días?.		X	0	4	La concertación de la cita suele demorar de 5 a 8 días laborables.
26	¿Se controla que las garantías entregadas consten con la firma de aprobación del Gerente General de la Empresa?.	X		4	4	
27	¿Se comprueba que la firma presentada en los documentos de la Empresa corresponda a la firma de la persona que se responsabiliza de los equipos?.		X	0	4	Las firmas en la documentación no se verifica de ninguna manera.
	TOTALES			59	100	

REGULAR 41-60	BUENO 61-80	MUY BUENO 81-90	EXCELENTE 91-100
59			

Interpretación

El Departamento de Servicios Técnicos ha obtenido un calificación del 42% que corresponde a regular, debido a que existen controles deficitarios, que son practicados de acuerdo a la experiencia de los encargados de los diversos procesos o simple a intuición en la realización de su trabajo. El resultado también es atribuible, a que no existen los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Departamento de Servicio Técnico, los mismos que deberán ser creados e implementados para un mejor funcionamiento administrativo.

7.1.3 Departamento Administrativo.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

Departamento Administrativo

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se revisa mediante un informe que el presupuesto de compras corresponda a lo estimado para 6 meses?.	X		2	2	
2	¿Se verifica que el informe de aprobación del presupuesto de compras lleve las sumillas correspondientes?.		X	0	2	Solamente se genera dicho informe, pero no se verifica las sumillas correspondientes.
3	¿Se controla que el pronóstico de compras sea elaborado para un año calendario y bajo los parámetros descritos por la Gerencia General?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
4	¿Se comprueba que el pronóstico de compras origine un informe para su aprobación ?.	X		2	2	
5	¿Se controla que el pronóstico de compras sea aprobado solamente por la Gerencia General?.	X		2	2	
6	¿Se realiza un análisis de proveedores de acuerdo a las necesidades de la Empresa?.	X		2	2	
7	¿Se realiza una tabla de proveedores donde se verifique las características de cada uno de ellos, acorde a las necesidades de la Empresa?.		X	0	2	No se realizan tablas de proveedores donde se pueda ver reflejado las características de cada uno de ellos.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
8	¿Se realiza la selección de proveedores en un mínimo de tres y máximo de cinco, para cada uno de los productos estimados en la compra del periodo?.		X	0	2	La selección de proveedores se realiza de acuerdo a las condiciones del mercado; en algunos casos no existen varios proveedores para un producto.
9	¿Se elaboran órdenes de compra de productos en los que se especifiquen las características de los productos?.	X		2	2	
10	¿Se realiza un informe por cada departamento de la Empresa para elaborar las órdenes de compra de suministros y materiales?.		X	0	2	Los informes de requerimiento de materiales y suministros se realizan en forma global de toda la Empresa, no de forma Departamental.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
11	¿Se realiza el pedido de tres cotizaciones a distintos proveedores en donde se especifiquen las características de los productos?.	X		2	2	
12	¿Las cotizaciones solicitadas son enviadas en un periodo máximo de dos días laborables?.		X	0	2	Las cotizaciones son requeridas en dos días laborables como máximo, pero éstas se receptan hasta en 5 días laborables
13	¿Se realizan cuadros comparativos de los proveedores que han enviado las cotizaciones, para analizar las características de los productos a comprar?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
14	¿Se realiza un informe de los productos requeridos para la compra, con las especificaciones de cada uno y que presenten las comparaciones entre los distintos proveedores para su aprobación de compra?.	X		2	2	
15	¿Se concreta una cita con el proveedor para la definición de las características del contrato de compra antes de la firma del mismo?.	X		2	2	
16	¿Se realiza la verificación de las facturas enviadas por el proveedor para su aprobación?.	X		2	2	
17	¿Las facturas del proveedor son analizadas y aprobadas por la Gerencia General, antes de realizar el pago?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
18	¿Se verifica las características y especificaciones de los productos antes de ser ingresados en la Bodega?.	X		2	2	
19	¿Se presenta a la Gerencia General un informe en el que se detalle el ingreso de los productos enviados por el proveedor y de las unidades devueltas?.	X		2	2	
20	¿En el caso de devoluciones, éstas están controladas mediante una orden de devolución?.	X		2	2	
21	¿Se verifica la correcta clasificación de los productos, antes de embodegarlos e ingresarlos al sistema?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
22	¿El Jefe Administrativo verifica el correcto ingreso en el sistema de los productos enviados por el proveedor?.	X		2	2	
23	¿Se realiza un análisis del espacio físico de la bodega, antes de colocar los productos en la misma?.		X	0	1	No se realiza un análisis del espacio físico y un estudio de su distribución para cada compra; ya existen espacios destinados para cada línea de productos.
24	¿Se realiza un informe de stocks mínimos o reposiciones de productos para ser aprobados por el Jefe de Compras?.		X	0	2	Los informes de reposiciones no se realizan de una manera continua, solamente se generan en el caso de reactivos químicos.
25	¿Se realiza un informe de requerimiento de materiales e insumos para su análisis y aprobación por parte del Jefe de Servicio para su adquisición?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
26	¿Se verifica que el informe de requerimientos de materiales, sea aprobado por la Gerencia General, antes del desembolso de dinero?.	X		2	2	
27	¿Se constata, mediante una orden de despacho, la salida de los productos de la Bodega?.	X		2	2	
28	¿Se controla la entrega de productos, mediante un informe de entrega al Departamento destinatario?.		X	0	1	La entrega de productos no es constatado mediante un informe firmado, sólo se realizan anotaciones del Bodeguero.
29	¿Los informes de salida de los productos llevan las correspondientes sumillas de la persona que los entrega y la persona que los recibe?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
30	¿Se verifica las necesidades de personal, mediante un cuadro de contrataciones y un informe a la Gerencia General, en donde se describan las características de las plazas de trabajo en un periodo de un año?.		X	0	2	Las necesidades de puestos no son planificadas para el periodo de un año, éstas se crean en la marcha del tiempo es decir, a medida que se presenta la necesidad se crea la vacante del puesto de trabajo.
31	¿Se verifica que las publicaciones en los medios de comunicación impresos contengan las características adecuadas al puesto vacante de la Empresa?.	X		2	2	
32	¿Se revisa que las solicitudes de empleo sean receptadas en un periodo no mayor a una semana laboral?.		X	0	1	No se revisa que las solicitudes de empleo sean receptadas en una semana laboral; éstas son receptadas hasta 15 días después.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
33	¿Se comprueba que las habilidades y características de los candidatos selectos para el puesto vacante estén acorde al perfil del puesto?.		X	0	2	Si se comprueba que las habilidades estén acorde al puesto, pero existen vacantes que se llenan por recomendaciones del Gerente General.
34	¿Se comprueba que la documentación complementaria a la hoja de vida del candidato sea real, tenga validez y sea actualizada?.	X		1	1	
35	¿Se evidencia que las capacidades de las personas seleccionadas sean las adecuadas para el puesto, mediante pruebas de aplicación ?.	X		2	2	
36	¿Se comprueba que el primer contrato del personal seleccionado sea por un periodo de tres meses y esté acorde al manual de contrataciones de la Empresa?.		X	0	2	No se controla que el primer contrato sea de prueba para un periodo de tres meses; existen casos en los que de inmediato se realiza un contrato indefinido.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
37	¿Se comprueba que los contratos sean realizados bajo asesoría legal y estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección de Trabajo?.	X		2	2	
38	¿Se verifica que el nuevo integrante de la Empresa reciba los manuales, programas y planes de la organización en un periodo no mayor a cinco días, después de la iniciación de sus actividades?.	X		2	2	
39	¿Se evalúa las necesidades de capacitación, mediante un diagnóstico, que sea reflejado en un plan de capacitación?.		X	0	2	Si se evalúa las necesidades de capacitación, pero no se realiza un plan de capacitación.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
40	¿Se controla la existencia de un seguimiento sistemático del proceso de capacitación, con la finalidad de medir su impacto, comparando la situación actual con la anterior?.		X	0	2	Si se realiza un control a la capacitación implementada, pero no se realiza una comparación para medir el impacto de la misma.
41	¿Se verifica la existencia y aplicación de índices de desempeño, para un correcto análisis de labores, que sea en base de las responsabilidades de cada puesto de trabajo?.		X	0	2	No se realiza la aplicación de los índices de desempeño, aunque éstos si se encuentran escritos.
42	¿Se controla las asistencias del personal de acuerdo al método implementado por la Gerencia General, mediante la presentación de informes semanales?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
43	¿Se verifica que las causas de inasistencia o ausentismo sean auténticas y en el caso de no serlas, se controla la aplicación de las sanciones pertinentes?.		X	0	2	No se verifica que las justificaciones de ausencias sean reales, por lo tanto no se implementan las sanciones.
44	¿Se controla que la elaboración de nóminas, sea realizada bajo una reglamentación interna de la Empresa y bajo los parámetros de remuneraciones estipuladas por la ley?.	X		2	2	
45	¿Se verifica que los contratos de bienestar social de los empleados estén de acuerdo a las necesidades de cada uno y que éstos estén realizados en base a los beneficios de la Empresa?.		X	0	2	Si se controla que los contratos estén de acuerdo a las necesidades de los empleados y de la Empresa, pero éstos no son realizados bajo un programa específico.

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
46	¿Se realiza la verificación de productos en la Bodega antes de ser facturados, mediante un informe de existencia enviado al Área de Contabilidad?.	X		2	2	
47	¿Se verifica que el valor del permiso de sustancias psicotrópicas conste en la factura del cliente?.	X		2	2	
48	¿Se constata los datos generales del cliente antes de la realización de la factura correspondiente?.	X		2	2	
49	¿En caso de requerir permiso del CONSEP, se verifica que la documentación enviada por el cliente, sea la requerida para dicho permiso y que ésta corresponda a la persona responsable del uso de los reactivos químicos?.	X		2	2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
50	¿Se revisa el tipo de crédito del cliente antes de realizar la facturación de la compra?.	X		2	2	
51	¿Se controla las unidades empacadas para ser enviadas a los clientes, mediante una guía de remisión que contenga los datos de las mismas, acorde a la factura que corresponda a la venta del cliente?.	X		2	2	
52	¿Se verifica que la ruta de transporte de los productos hacia el cliente, sea diseñada para que cubra un tiempo mínimo, además se verifica las buenas condiciones del vehículo antes de la salida del mismo de la Empresa?.	X		2	2	
	TOTALES			71	100	

REGULAR 41-60	BUENO 61-80	MUY BUENO 81-90	EXCELENTE 91-100
	71		

Interpretación

El Departamento Administrativo ha obtenido un calificación del 71% que corresponde a bueno, debido a que si existen controles definidos para dicho Departamento, sin embargo es necesario mencionar que su calificación no es de buena ni excelente, debido a que aún existen controles deficitarios que son practicados de acuerdo a la experiencia de los encargados de los diversos procesos o por simple intuición en la realización de su trabajo. El resultado también es atribuible a que no existen todavía todos los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Departamento Administrativo, los mismos que deberán ser creados e implementados para un mejor funcionamiento administrativo.

7.2 Medición del Riesgo de Control.

7.2.1 Departamento de Comercialización.

La medición del riesgo de control la realizaremos mediante la siguiente fórmula:

Medición del riesgo:

RC = Riesgo de Control

PO = Puntaje obtenido

PT = Puntaje Total



$$RC = PT - PO$$



$$RC = 100 \% - 42 \%$$

$$RC = 58 \%$$

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de comercialización, en operaciones administrativas y de logística.

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir para el óptimo funcionamiento de los procesos del Departamento de Comercialización, sólo existen un 42% de controles establecidos por las actividades y los responsables de los procesos,

Es decir, existe una deficiencia del 58% de controles internos administrativos dentro del Departamento de Comercialización, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del Departamento en estudio.

7.2.2 Departamento de Servicio Técnico.

La medición del riesgo de control la realizaremos mediante la siguiente fórmula:

Medición del riesgo:

RC = Riesgo DE Control

PO = Puntaje obtenido

PT = Puntaje Total



$$RC = PT - PO$$



$$RC = 100 \% - 59 \%$$

$$RC = 41 \%$$

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir para el óptimo funcionamiento de los procesos del

Departamento de Servicio Técnico, solo existen un 59% de control establecido por las actividades y los responsables de los procesos,

Es decir, que existe una deficiencia el 41% de controles internos administrativos dentro del Departamento de Servicio Técnico, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del departamento de estudio.

7.2.3 Departamento Administrativo.

La medición del riesgo de control la realizaremos mediante la siguiente fórmula:

Medición del riesgo:

RC = Riesgo de Control

PO = Puntaje Obtenido

PT = Puntaje Total



$$RC = PT - PO$$



$$RC = 100 \% - 71 \%$$

$$RC = 29 \%$$

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir para el óptimo funcionamiento de los procesos del Departamento Administrativo, solo existen un 71% de controles establecidos por las actividades y los responsables de los procesos,

Es decir, que existe una deficiencia del 29% en controles internos administrativos, dentro del Departamento Administrativo, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del Departamento en estudio.

7.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

7.3.1 Departamento de Comercialización.

Después de la evaluación del control interno administrativo del Departamento de Comercialización, podemos detallar los resultados que se presentaron con respuestas negativas:



PREGUNTA No. 1

✚ ¿Se realiza un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales de la Empresa?.

Dentro del proceso de ventas de la Empresa, no se realiza un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales a los cuales se ofrecerán los productos a comercializar; la base de clientes existentes dentro de la organización, se ha creado en base al tiempo transcurrido en el mercado; muchos de ellos son enlazados por medio de una visita personal de uno de los vendedores por parte del equipo de ventas, el mismo que será encargado de mantener relaciones estrechas con su cliente. Es menester mantener un estudio de mercado, de su incremento y un análisis de los posibles clientes potenciales que se encuentran dentro del mercado al cual se dirige la actividad empresarial.



PREGUNTA No. 4

✚ ¿Se realiza un análisis de los distintos proveedores de los clientes potenciales?.

El Departamento de Comercialización no destina recursos para un análisis de los proveedores de sus prospectos de clientes potenciales, los mismos que son

fuente de competencia para la actividad de la empresa; es necesario realizar un análisis de dichos proveedores, debido a que éste nos mostrará un panorama de las necesidades de nuestros clientes y de las especificaciones de los productos de dichos proveedores que pueden verse reflejados como nuestra competencia.



PREGUNTA No. 14

✚ ¿Se realiza el presupuesto de publicidad de acuerdo a la planificación financiera de la Empresa?.

Dentro de las actividades del Área de Publicidad se ve reflejado la imperiosa necesidad de realizar un presupuesto acorde a las necesidades de publicidad de la Empresa, para poder hacer una revisión con el presupuesto general de la misma y que éste sirva como referencia para el manejo más adecuado del negocio.

Sin embargo, el rubro de publicidad es tomado en cuenta dentro del presupuesto general; pero no se realiza un presupuesto específico para esta Área de la organización.



PREGUNTA No. 15

✚ ¿Se presentan informes del presupuesto de publicidad con información útil, confiable y oportuna?.

Al no existir la realización de un presupuesto de publicidad, no se puede evaluar de manera directa la información que éste puede generar; es importante mantener un control sobre la información que el presupuesto genera a través de su elaboración y aplicación, debido a que éste debe ser confiable y oportuno para la toma de decisiones de la Gerencia General.



PREGUNTA No. 16

✚ ¿Se elabora un cuadro de participación de los patrocinadores de acuerdo a la base de datos de los proveedores?.

Dentro de las actividades de publicidad de la Empresa no se realiza un cuadro de participación de los patrocinadores para las campañas publicitarias; es necesario mantener un cuadro, en el cual se establezcan los parámetros por montos y espacios de publicidad, que enuncien los beneficios que obtendrá el proveedor como patrocinador.



PREGUNTA No. 18

✚ ¿Se realiza un estudio previo de los consumidores para direccionar la campaña publicitaria?.

La publicidad se realiza basada en la experiencia de quienes manejan estas actividades, por lo tanto no se realiza un estudio de los consumidores a los cuales se dirige el mensaje publicitario; es importante conocer los consumidores de la campaña publicitaria, presentando de manera directa la oportunidad de llegar con mayor eficacia y eficiencia a la mente del consumidor.



PREGUNTA No. 19

✚ ¿La campaña publicitaria se la realiza en base a segmentos de mercado?.

La publicidad va dirigida a todo el público en general; no se realiza una segmentación de mercado para dirigir la publicidad; es importante segmentar a

los clientes, de acuerdo a parámetros que los enmarquen en un grupo homogéneo para obtener mejores resultados de la publicidad.

PREGUNTA No. 20

✚ ¿Se realiza un estudio previo del tipo de publicidad a utilizar?.

El tipo de publicidad a utilizar en la Empresa es una sola, mediante los medios de comunicación impresos; es importante analizar entre los diversos medios de comunicación impresos que se pueden utilizar para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos de la campaña publicitaria.

PREGUNTA No. 21

✚ ¿El mensaje del medio publicitario es buscado de acuerdo a los consumidores a los cuales irá dirigida la campaña publicitaria?.

El mensaje de la publicidad se elige de acuerdo a la intuición de la gerencia general; es imprescindible buscar y evaluar el mensaje correcto que llegue a la mente del consumidor y que éste lo interprete de manera favorable para la Empresa.

PREGUNTA No. 22

✚ ¿Se realiza un evaluación del contenido literario y el mensaje que ira expuesto en la publicidad?.

No se realiza una evaluación del contenido literario y el mensaje de la publicidad; es importante controlar el mensaje publicitario a exponer en los medios; éste debe ir acorde con las expectativas del cliente y con las características de los productos a comercializar de la Empresa.

PREGUNTA No. 23

- ✚ **¿Se presentan informes de las características de la publicidad, tales como tiempo, horarios, etc. a la Gerencia General antes de realizarse?.**

La publicidad realizada no tiene control de horarios o publicaciones, ni un cronograma de tareas, en el cual se pueda realizar un seguimiento de la misma para su evaluación.

PREGUNTA No. 24

- ✚ **¿El proveedor de la publicidad es elegido de acuerdo a los parámetros de elección del mejor, bajo el análisis de un cuadro comparativo?.**

No se realiza un cuadro comparativo de los proveedores de publicidad; éstos son elegidos por conveniencia o patrocinio de los socios; es importante evaluar los proveedores para una elección acertada que beneficie las actividades empresariales de la compañía.

PREGUNTA No. 25

- ✚ **¿Se elaboran contratos para establecer la responsabilidad de los proveedores de publicidad e incluir cláusulas que salvaguarden los intereses de la Empresa?.**

Los contratos se realizan de forma verbal, sin mantener contratos escritos; éstos son importantes debido a que de esta forma podemos controlar en las cláusulas impuestas en el mismo los intereses de la Empresa.

Los contratos escritos permiten realizar reclamos o restituciones financieras en el caso de no cumplir con las cláusulas impuestas en los mismos, asegurando así el buen cumplimiento del trabajo o los servicios contratados y pagados.

PREGUNTA No. 26

✚ ¿Se realiza la supervisión técnica del avance de la campaña publicitaria?

La campaña publicitaria y su técnica no es evaluada en su avance dentro de su desarrollo; es importante evaluarla de manera continua para enunciar su grado de importancia dentro de las actividades de comercialización de la Empresa.

PREGUNTA No. 27

✚ ¿Se realizan evaluaciones de la publicidad realizada en un periodo de un mes posterior a su presentación?

La publicidad no es evaluada después de su presentación a los clientes; es importante dicha evaluación que nos permita obtener resultados claros que ayuden a realizar una medición de la inversión y del impacto de la campaña publicitaria.

PREGUNTA No. 28

✚ ¿Existe periodicidad en el reporte del avance de la campaña publicitaria?

No se presenta reportes a la alta Gerencia de la publicidad presentada al público; es importante realizar una evaluación de la campaña publicitaria para la toma de decisiones empresariales que aporten directamente al engrandecimiento de la actividad económica de la Empresa.

7.3.2 Departamento de Servicio Técnico.

PREGUNTA No. 1

- ✚ ¿Se controla que la petición de las herramientas necesarias para la instalación de equipos mediante algún documento escrito?.

La Empresa no controla por escrito la petición de las herramientas para la limpieza y mantenimiento; el técnico solamente realiza la petición verbal de las mismas de acuerdo al informe y estas son entregadas por el Bodeguero; al terminar el trabajo no se realiza ningún acta de recepción y tampoco se controla que lo recibido sea entregado.

PREGUNTA No. 2

- ✚ ¿Se verifica que las herramientas solicitadas sean entregadas en buenas condiciones y completas?.

No existe verificación alguna en el momento de la entrega en la Bodega; tampoco se realiza una revisión de las herramientas para comprobar si esas se encuentran en estado óptimo.

PREGUNTA No. 3

- ✚ ¿Se controla la salida de los técnicos de la Empresa y el tiempo estimado para la instalación de los equipos?.

No existe ningún plan de salida de los técnicos de la Empresa para la instalación de los equipos; ellos salen de la Empresa solamente con una copia

de la factura del cliente, de la misma manera no se controla el tiempo que el técnico estima se tardará en instalarlos.

PREGUNTA No. 7

✚ ¿Se constata la salida de los equipos de las instalaciones del cliente mediante algún informe escrito?.

Si se constata la salida de los equipos, mediante un documento escrito; esta tarea la realiza el vendedor con el técnico designado; dicho documento solamente se entrega al cliente y no se archiva copia alguna en la base de datos del cliente dentro de la Empresa.

PREGUNTA No. 8

✚ ¿Se comprueba mediante documento la responsabilidad del chofer de los equipos retirados del domicilio del cliente?.

No existe comprobación del chofer, ni verbal ni escrita de la responsabilidad de los equipos; el responsable es el técnico que acompaña al chofer para el lugar de domicilio de la Institución (cliente); el chofer no firma documento de salida, ni de responsabilidad alguno.

PREGUNTA No. 9

✚ ¿Se verifica las cantidades de materiales, accesorios y horas hombre mediante documentación?.

Existe un informe donde se establece las cantidades de materiales, accesorios y horas hombres que se van a utilizar para cada cliente, pero no se verifica si se ha cumplido con lo establecido en dicho informe.

PREGUNTA No. 13

 **¿En el caso de los equipos estar bajo garantía de fabricación, se verifica con el proveedor la validez de la misma?.**

No se comprueba con el proveedor la validez de la garantía; ésta solamente es verificada en la base de datos de la Empresa; se envía al proveedor un informe de los daños encontrados y ese sirve para hacer efectiva dicha garantía aún vigente.

PREGUNTA No. 17

 **¿Se controla la entrega de los equipos en el domicilio del cliente mediante documentación escrita?.**

En la entrega de los equipos, se envía al cliente un informe de limpieza y un acta de entrega-recepción ambas son entregadas a la persona encargada de la Institución; dichos informes no son registrados en el expediente del cliente dentro de la base de datos de la Empresa.

PREGUNTA No. 21

 **¿Se verifica mediante visitas continuas el buen funcionamiento de los equipos instalados?.**

Las vistas a los clientes para verificar el buen uso de los equipos son realizadas, pero no de manera continua; la Empresa no posee un sistema de

citas con los clientes en esta área, por lo que son realizadas en un periodo de seis meses por lo general.

PREGUNTA No. 22

¿Se controla que la capacitación entregada al cliente sea archivada en su expediente continuo?.

La Empresa brinda capacitación al cliente después de entregados los equipos; ésta no se controla con documentación firmada por el cliente, por lo tanto no existe registros de la capacitación entregada al cliente después de la instalación.

PREGUNTA No. 25

¿Se verifica que la cita con el cliente para la entrega y firma de la garantía se realice en un periodo no mayor a dos días?.

Las citas son realizadas por la Gerencia de servicios generales, pero no son verificadas antes de su realización, por lo que algunas no son realizadas en el tiempo estimado por la Gerencia.

PREGUNTA No. 27

¿Se comprueba que la firma presentada en los documentos de la Empresa corresponda a la firma de la persona que se responsabiliza de los equipos?.

Las facturas e informes van firmadas por los responsables de la Institución, sin embargo no se verifican que las firmas sean directamente de la persona que tiene autoridad legal sobre la Institución.

7.3.3 Departamento Administrativo.

PREGUNTA No. 2

- ✚ ¿Se verifica que el informe de aprobación del presupuesto de compras lleve las sumillas correspondientes?.

Dentro del Área de Compras se realiza el presupuesto de compras que se genera para un periodo de 6 meses fecha calendario, entregándolo a la Gerencia General para su aprobación y su ejecución; dentro de la gestión del Área de Compras no se revisa que dicho informe tenga las sumillas correspondientes.

PREGUNTA No. 7

- ✚ ¿Se realiza una tabla de proveedores donde se verifique las características de cada uno de ellos, acorde a las necesidades de la Empresa?.

Dentro de la gestión del Área de Compras no se realiza un cuadro o tabla de proveedores, donde se detalle las características de cada uno de ellos; la Empresa solamente mantiene una base de datos de proveedores donde se encuentran condensadas las características de todos ellos; éstos no se dividen de acuerdo a las líneas de productos que comercializa la Empresa.

PREGUNTA No. 8

- ✚ ¿Se realiza la selección de proveedores en un mínimo de tres y máximo de cinco, para cada uno de los productos estimados en la compra del periodo?.

La selección de proveedores de mercaderías, no se realiza en un máximo de cinco o un mínimo de tres; existen productos para los cuales solamente existe un proveedor de los mismos, siendo éste considerado de confianza por lo que no se busca más opciones. Para ciertos productos existen dos o tres proveedores como máximo.

PREGUNTA No. 10

- ✚ ¿Se realiza un informe por cada departamento de la Empresa para elaborar las órdenes de compra de suministros y materiales?.**

No se realiza un informe individual o por cada Departamento de la Empresa para la adquisición de materiales; ésta se realiza dos veces al año de forma global, es decir que se realiza el cálculo de los suministros y materiales para toda la Empresa.

PREGUNTA No. 12

- ✚ ¿Las cotizaciones solicitadas son enviadas en un periodo máximo de dos días laborables?.**

Las cotizaciones son requeridas en un máximo de dos días laborables, pero la mayoría de proveedores las envían en un periodo de tres a cinco días; a partir del día quinto las cotizaciones que son enviadas por los proveedores son revisadas y cotejadas para ser comparadas para elegir una de las propuestas.

PREGUNTA No. 23

- ✚ ¿Se realiza un análisis del espacio físico de la bodega, antes de colocar los productos en la misma?.**

Los espacios de la bodega ya están destinados para cada una de las líneas de productos, es por ello que se estima que no es necesario realizar un análisis del espacio físico en cada compra; éste ya es realizado en el inicio de un nuevo periodo, en el mismo que se realiza la adecuación y distribución del mismo.

PREGUNTA No. 24

✚ ¿Se realiza un informe de stocks mínimos o reposiciones de productos para ser aprobados por el Jefe de Compras?.

Los informes de reposiciones solamente son realizados en el caso de los reactivos químicos; éstos se reponen en un periodo no mayor a tres meses; en el caso de las dos líneas de productos como son los materiales y equipos, se realiza una planificación de compras previa para el periodo, estimando las cantidades a ser utilizadas para la venta en el periodo correspondiente.

PREGUNTA No. 28

✚ ¿Se controla la entrega de productos, mediante un informe de entrega al Departamento destinatario?.

Las entregas de suministros y materiales para cada Departamento, no se constata mediante un informe; éste debe generarse en cada entrega, revisando la firma del encargado del Departamento y la firma de responsabilidad del Bodeguero; la entrega se controla solamente con anotaciones del Bodeguero, que es encargado de la mercadería que lleva un control personal de las salidas y entregas de suministros a los distintos departamentos.

PREGUNTA No. 30

- ✚ **¿Se verifica las necesidades de personal, mediante un cuadro de contrataciones y un informe a la Gerencia General, en donde se describan las características de las plazas de trabajo en un periodo de un año?.**

Las necesidades de plazas de trabajo no son planificadas para un periodo de un año; éstas se generan en el momento mismo en que la necesidad de un puesto de trabajo se presenta en la marcha del tiempo y de acuerdo al crecimiento de la Empresa. En ese momento en el que se genera el puesto vacante de trabajo dentro de la organización de la Empresa, se realiza la especificación del puesto, sus características, etc.

PREGUNTA No. 32

- ✚ **¿Se revisa que las solicitudes de empleo sean receptadas en un periodo no mayor a una semana laboral?.**

No se revisa que las solicitudes de empleo sean receptadas en el periodo de cinco días, como lo estipula la Gerencia General; las solicitudes de empleo son recibidas hasta en un periodo de cinco días después de haberse terminado el tiempo de recepción; es necesario mencionar también que existen solicitudes que son entregadas directamente al Gerente General y éstas no tienen tiempo de recepción.

PREGUNTA No. 33

- ✚ ¿Se comprueba que las habilidades y características de los candidatos seleccionados para el puesto vacante estén acorde al perfil del puesto?.**

Si se controla que las habilidades y características de los candidatos estén acorde con las necesidades y el perfil del puesto, sin embargo existen vacantes de puestos que son llenadas por personas recomendadas por la Gerencia General, sin que estas sean revisadas si están acorde con las necesidades del puesto o si los candidatos recomendados son aceptables en sus habilidades y características para el puesto.

PREGUNTA No. 36

- ✚ ¿Se comprueba que el primer contrato del personal seleccionado sea por un periodo de tres meses y esté acorde al manual de contrataciones de la Empresa?.**

No se controla que el primer contrato de cada integrante nuevo de la Empresa sea un contrato de prueba o solo de tres meses, para saber si la persona es apta para desempeñar las funciones del cargo vacante; existen casos en los que los contratos son realizados directamente por un tiempo de un año o hasta por tiempo indefinido, debido a que dichos candidatos deben ser sometidos a una prueba de capacidad.

PREGUNTA No. 39

- ✚ ¿Se evalúa las necesidades de capacitación, mediante un diagnóstico de las mismas que sea reflejado en un plan de capacitación?.**

Las necesidades de capacitación si son evaluadas de manera continua en un periodo no mayor a un año, sin embargo no se realiza un plan de capacitación para el periodo en análisis; la capacitación solamente se realiza de forma informal sin un plan de seguimiento; se establece de acuerdo a las necesidades y se dicta acorde a los tiempos disponibles del personal.

PREGUNTA No. 40

¿Se controla la existencia de un seguimiento sistemático del proceso de capacitación con la finalidad de medir su impacto, comparando la situación actual con la anterior?.

La capacitación es controlada gradualmente, es decir que en la marcha de la ejecución de la capacitación se controla paso a paso, que ésta se realice de manera correcta y que los integrantes asimilen de manera adecuada lo impartido; sin embargo, no se verifica el impacto de la capacitación realizada, es decir no se coteja la situación anterior con la situación posterior a la capacitación.

PREGUNTA No. 41

¿Se verifica la existencia y aplicación de índices de desempeño, para un correcto análisis de labores, que se base en las responsabilidades de cada puesto de trabajo?.

Los índices de desempeño están realizados en base a las responsabilidades de cada puesto y estimados en la gestión de la Empresa, sin embargo éstos no son utilizados para realizar la evaluación del personal; el desempeño del personal se mide de acuerdo a las capacidades vistas por cada uno de los jefes en cada una de las áreas de los distintos departamentos de la Empresa.

PREGUNTA No. 43

- ✚ ¿Se verifica que las causas de inasistencia o ausentismo sean auténticas y en el caso de no serlas se controla la aplicación de las sanciones pertinentes?.**

No se verifica la legalidad de las justificaciones por ausencias del personal; el ausentismo del personal es ocasional y no suele ser prolongado en ninguno de los departamentos, por lo tanto no se ha visto la necesidades de verificación; es por ello que casi nunca existen sanciones por faltas o ausentismo dentro de la nómina.

PREGUNTA No. 45

- ✚ ¿Se verifica que los contratos de bienestar social de los empleados estén de acuerdo a las necesidades de cada uno y que éstos estén realizados en base a los beneficios de la Empresa?.**

Los contratos de beneficios sociales son realizados de acuerdo a las necesidades de cada uno de los integrantes de la organización, pero éstos no son realizados de acuerdo a un plan anual; éstos se realizan en el momento que se genera el contrato por un año o por tiempo indefinido, reactivándose cada año para cada puesto de trabajo en el momento en que éste termina.

7.4 Implementación del Control Interno Administrativo.

7.4.1 Departamento de Comercialización.



Análisis de mercado.- Es función directa del Jefe de Ventas realizar un estudio de los compradores actuales y potenciales para los productos o gamas de productos que comercializa la Empresa, a los cuales se dirigen los esfuerzos de ventas; dentro de la organización se nota una deficiencia en este proceso, debido a que no se realiza un estudio de mercado estructurado para definir los clientes potenciales; éstos se detectan por medio de las visitas zonales que realizan los vendedores correspondientes a la fuerza de ventas.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se haya realizado una adecuada segmentación de mercado.**

Verificar que el Jefe de Ventas reporte bajo un formato e informes de manera concisa, los distintos segmentos de mercado a los cuales se dirigirán los esfuerzos de ventas; dicho informe debe ser entregado a la Gerencia General en la periodicidad que la administración lo especifique para su verificación.

Los segmentos de mercado deben obedecer a las gamas de productos que la Empresa comercializa. Contendrá parámetros como: zona geográfica, tipo de cliente, comportamiento de compra en el tiempo. Además, de ello debe ir en concordancia con los objetivos empresariales de corto plazo (un año) de acuerdo a la planificación de la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Comprobar las sumillas de aprobación y parámetros de realización de informes.**

Comprobar que el informe sea firmado por el Jefe de Ventas en primera instancia, en el momento de su realización; después de su revisión y aprobación se generará un reporte adjunto de aprobación, el cual deberá llevar la sumilla del Gerente General y la sumilla del Jefe del Área de Ventas. El informe adjunto debe ser archivado con el diseño de la segmentación de mercado para el periodo de análisis; éste será redactado de manera clara y concisa, de tal forma que sea entendible para cualquier Departamento o Área de la Empresa; además, en el informe constará sin omisión alguna de los siguientes parámetros:

- Fecha.
- Hora.
- Lugar.
- Tipo de segmentación.
- Segmentos de mercado.
- Nombre de quien lo realizó.
- Nombre de quien lo aprobó.
- Sumillas correspondientes.

Control # 3

- ✚ **Verificar que los informes estén realizados en formatos preimpresos determinados por la administración de la Empresa.**

Verificar que los informes de segmentación sean presentados de acuerdo a la reglamentación interna de la Empresa y en los formatos preimpresos existentes para la gestión; dichos formatos deberán presentarse en dos copias: una archivada en la Gerencia General y otra archivada en el Área de Ventas.

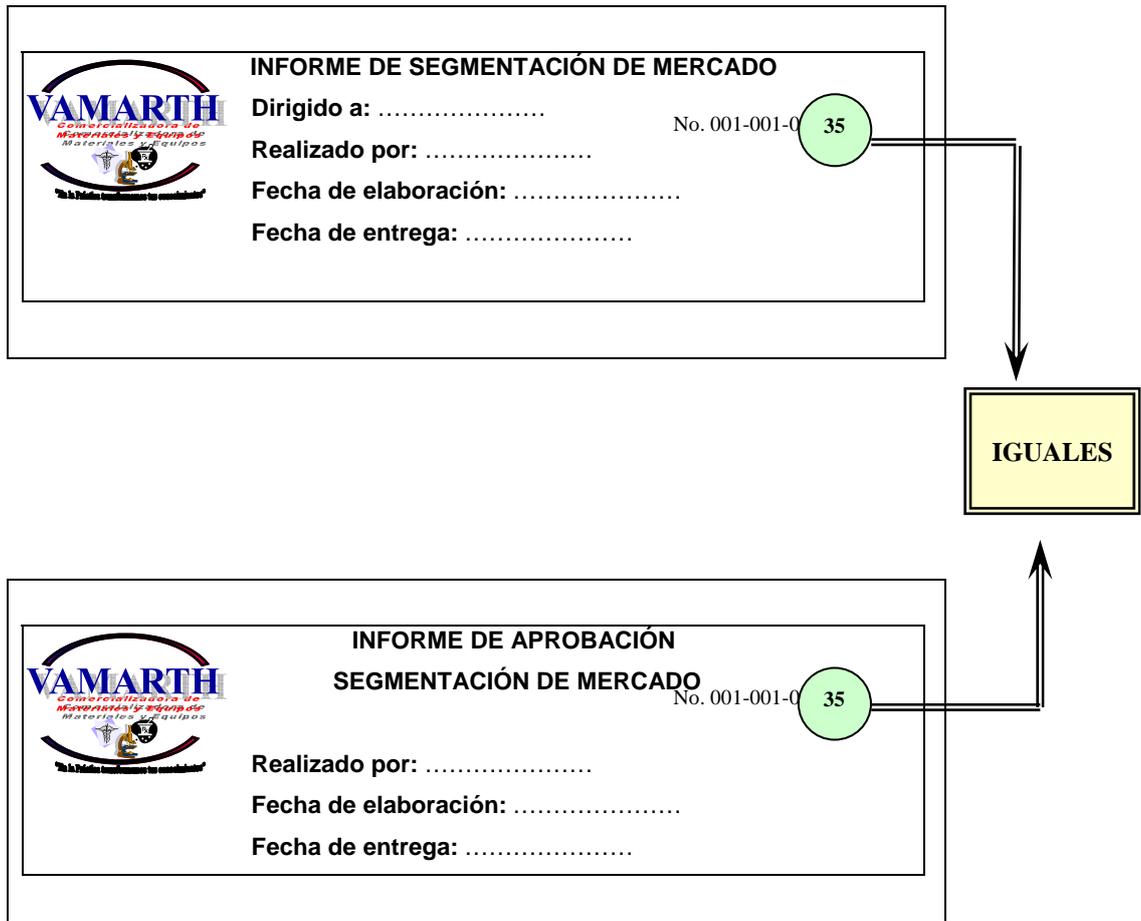
Los informes de segmentación contendrán las siguientes características:

INFORME DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
	Dirigido a:
	Realizado por: No. 001-001-001
	Fecha de elaboración:
	Fecha de entrega:
Mercado total:	
Segmentación Geográfica (# de clientes):	
	Zona Sur:
	Zona Centro:
	Zona Norte:
	Valles:
Segmentación Tipo de cliente (# de clientes):	
	Empresas:
	Instituciones educativas:
	Laboratorios Clínicos:
Segmentación Comportamiento de compra en el tiempo (# de clientes):	
	Mensual:
	Trimestral:
	Semestral:
	Anual:
----- Jefe de Ventas	

Control # 4

- ✚ **Confirmar que la numeración sea secuencial y congruente entre los informes de realización y de aprobación.**

Comprobar que la numeración preimpresa en los informes de realización y de aprobación coincida en un mismo periodo, es decir que deben ser las mismas, debido a que cada uno de ellos se archiva de manera conjunta. Cada segmentación debe tener el respaldo de aprobación con las sumillas correspondientes: una copia en el Área de Ventas y la segunda en la Gerencia General.



PROCESO # 2

Búsqueda de prospectos.- el área de ventas es encargada directa de la búsqueda de prospectos o clientes potenciales, realizando una base de datos dentro de la cual se enuncia las características principales de los prospectos, tales como: ubicación, actividad económica, proveedores, contacto, teléfonos, etc. Dentro de la administración de la Empresa, la búsqueda de prospectos se realiza de manera directa, mediante la fuerza de ventas, quienes de acuerdo a su zona de trabajo localizan a los clientes y toman nota de sus características.

Control # 1

- ✚ **Verificar los datos de los clientes obtenidos en un plazo de máximo de 3 días después de su obtención.**

Verificar que después de haber obtenido los datos principales de los clientes potenciales, tales como ubicación, actividad económica, proveedores, contacto, teléfonos, se realice en un periodo no mayor a tres días posteriores la verificación y validación de la información; las verificaciones podrán realizarse telefónicamente, mediante el Internet o mediante indagaciones en las entidades de control de dichas instituciones.

Control # 2

- ✚ **Controlar el ingreso inmediato de los clientes potenciales en el sistema.**

Controlar que el Jefe de Ventas sea el encargado de registrar los datos de referencia de los clientes potenciales; los datos deben ser ingresados en el sistema o base de datos inmediatamente después de su verificación, lo cual será controlado en un periodo no mayor a 24 horas; el ingreso de dicha información será comprobada de manera visual; es importante mencionar que por la cantidad de información recolectada, no será posible la verificación de todos y cada uno de los datos, por lo cual se debe tomar una muestra del universo, en la cual realice la verificación.

Dicha muestra deberá ser no menor al 15% del total de la población obtenida, para que esta sea significativa en relación a la población. Del mismo modo la muestra deberá ser calculada, mediante muestreo estratificado debido a que la segmentación enmarca diferentes parámetros de prospectos de clientes potenciales.

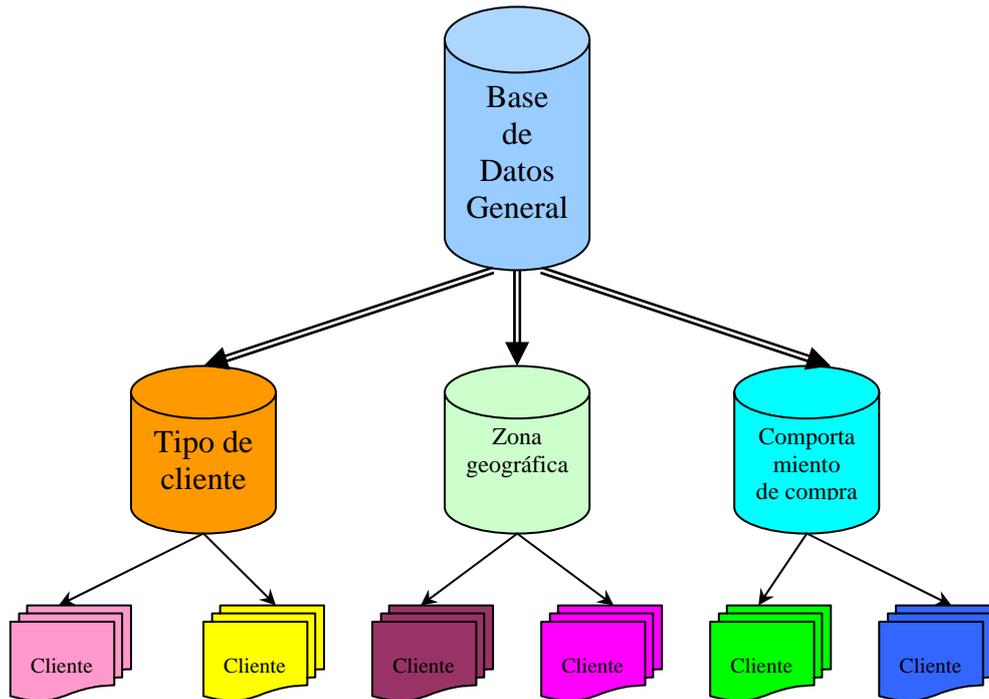
Control # 3

- ✚ Comprobar el mantenimiento de la base de datos personalizada para cada cliente y actualizada cada 6 meses fecha calendario.**

Comprobar que la base de datos esté creada de manera interna y específicamente para el Departamento de Comercialización con acceso exclusivo para este Departamento y la Gerencia General; dicha base de datos debe ser alimentada de forma manual; esta tarea es adjudicada al Área de Ventas; existe una base de datos generales para todos los clientes de la Institución, pero dicha base de datos debe ser fragmentada de acuerdo a las características de segmentación, en tres bases conjuntas: por tipo de cliente, por zona geográfica y por comportamiento de compra.

Estos tres fragmentos estarán interrelacionados e intercomunicados entre sí, de tal manera que cada uno de ellos cuente con los clientes pertenecientes a cada grupo y en el caso de existir un mismo cliente en dos de ellas estén relacionadas entre sí.

Esta base de datos debe ser actualizada en un periodo no mayor a 6 meses, logrando así un sistema de información actual y confiable que sirva como herramienta para la toma de decisiones. Cada cliente debe mantener una pantalla en la cual se alimentan los datos de forma individual; éstos pueden ser buscados de la misma manera.



Control # 4

- ✚ Revisar la información de presentación de la Empresa para ser enviada al cliente.

Revisar que la información enviada a los prospectos sea revisada antes de ser entregada al cliente por el Jefe de Ventas; el sistema de búsquedas generará de forma inmediata al ingresar un nuevo cliente en el sistema, las cartas de presentación inicial de la Empresa, sin embargo deberán ser alimentadas de forma manual en cuanto a las necesidades de cada uno de los clientes haciéndolas individuales.

Estas especificaciones deben ser revisadas de acuerdo al tipo de cliente y las necesidades de cada uno de ellos.

Control # 5

- ✚ **Verificar que las contraseñas de acceso a la base de datos sea cambiada de forma periódica.**

Verificar que el sistema solamente sea manipulado y es de uso exclusivo del Departamento de Comercialización y la Gerencia General, y que se actualice las claves de manera constante en un periodo no mayor a seis meses; las claves de acceso a la base de datos de los clientes deben ser combinadas entre las dos dependencias que la ocupan, minimizando el riesgo del mal manejo de la información confidencial; en el caso de requerir cambios en los expedientes de los clientes, éstos deben ser aprobados por la Gerencia General, previa investigación y comprobación.



Demostración de los productos.- en la administración de la Empresa no se realiza la demostración de productos de manera como se expresa en el proceso solamente se la hace cuando el cliente lo requiere.

Control # 1

- ✚ **Verificar la secuencia cronológica de visitas a los clientes para la demostración de productos en un periodo seleccionado.**

Verificar que en la base de datos se alimentan las citas con los clientes, en la cual se especifica el día, la hora el lugar y la persona con la cual se pretende realizar el contacto, mediante el vendedor de zona; se verifica la secuencia de las citas en los días establecidos, para que no exista cruce alguno de ellas y se puedan llevar a cabo a cabalidad con eficiencia y eficacia.

Control # 2

- ✚ **Verificar que se preparen informes de las actualizaciones de productos y que hayan sido entregadas a los clientes por los vendedores correspondientes.**

Verificar que en el momento de ingresar en el sistema productos nuevos para su venta; se realicen automáticamente informes de actualizaciones de productos; y que éstos se entreguen a los clientes correspondientes por los vendedores, de acuerdo a las zonas; las entregas deben ser verificadas, mediante una confirmación que deberá ser enviada al cliente en un periodo no mayor a un mes.

PROCESO # 4

Formulación de la venta.- Se toman los pedidos de los clientes, mediante cualquier vía de comunicación para realizar las cotizaciones.

Control # 1

- ✚ **Verificar vía telefónica con el cliente para comprobar las características y cantidades específicas en la petición.**

Verificar mediante vía telefónica con la persona encargada de adquisiciones por parte del cliente, con la finalidad de corroborar los datos entregados en la petición de la cotización, con la finalidad de realizar la proforma de productos de acuerdo a las especificaciones exactas del cliente.

Control # 2

- ✚ **Revisar las cotizaciones realizadas con la petición del cliente por parte del Gerente de Ventas antes de ser enviada al cliente.**

Revisar cada una de las cotizaciones realizadas, cotejándolas con la petición del cliente, antes de entregárselas a la Gerencia de Comercialización, para que sean sumilladas, antes de la entrega al cliente respectivo.

Control # 3

- ✚ **Verificar que se realice una llamada telefónica posterior a la entrega de la cotización para verificar si el cliente la recibió.**

Verificar que una vez entregada la cotización el Área de Ventas realice una llamada telefónica al cliente, para comprobar la entrega oportuna de la cotización y para verificar si ésta fue realizada de acuerdo a las condiciones y especificaciones del cliente.

PROCESO # 5

Solicitud de permiso de las sustancias controladas.- se verifica las sustancia controladas y se envía la notificación al cliente para la correspondiente aprobación de las misma mediante el CONSEP.

Control # 1

- ✚ **Verificar con la base de datos del CONSEP las sustancias controladas para su permiso.**

Verificar que cuando exista en las cotizaciones sustancias controladas por el CONSEP, se compruebe en la base de datos de la Institución, así como el cupo de venta con el que la Empresa aún cuenta para poder realizar la venta y se realiza la verificación de datos y documentos del cliente.

Control # 2

- ✚ **Confirmar que se realice la llamada pertinente al cliente posterior a la aprobación del permiso para la confirmación del cobro.**

Confirmar que después de recibir la aprobación de la compra venta de sustancias estupefacientes por parte del CONSEP, se realiza una llamada telefónica al cliente para verificar si éste aprobó el trámite y el pago a la Empresa del mismo, con la finalidad de corroborar su cantidad y el contenido del permiso.



Solicitud de entrega de productos.- se realiza el envío de la cotización a Contabilidad para la elaboración de la factura.

Control # 1

- ✚ **Verificar los datos del cliente, antes de realizar la facturación, para que éstos se encuentren de acuerdo a las condiciones de venta estipuladas.**

Verificar los datos del cliente en la base de los datos de la Empresa y de acorde a las especificaciones que éste tenga; los datos a comprobar serán: nombre comercial de la Institución, número de Registro Único de

Contribuyentes, tipo de contribuyente, dirección exacta, teléfonos de contacto, etc.

Control # 2

- ✚ **Verificar los descuentos del cliente en la base de datos del cliente.**

Verificar los descuentos establecidos para éste para el cliente de acuerdo a las especificaciones de éste; estos pueden ser por volumen de compra, por contrato, por preferencia de cliente o por pronto pago. Dichos descuentos deben ser verificados, así como sus condiciones antes del envío de la cotización para ser facturada.

Control # 3

- ✚ **Verificar que se revisen las facturas realizadas antes de su firma y aprobación, mediante una comparación con la cotización.**

Verificar que las facturas emitidas se comparen con la cotización enviada y aprobada por el cliente, así como las condiciones del contrato expresadas en la ficha específica de cada cliente, antes de ser firmada por la Gerencia General y enviada al cliente para la entrega de los productos y cobro de la misma.



Presupuesto de Publicidad.- Se realiza un presupuesto de publicidad estimando la cantidad a destinar del presupuesto general; el mismo debe mantener un informe de aprobación por parte de la Gerencia General, además el encargado de

publicidad debe mantener un informe de su utilización.

Control # 1

- + Cotejar que los objetivos del presupuesto de publicidad se hayan cumplido, de acuerdo con los objetivos establecidos por la Empresa.**

Revisar que el presupuesto de publicidad se haya cumplido, de acuerdo a los objetivos de publicidad que se habrían determinado previamente y acorde con los objetivos empresariales.

Control # 2

- + Revisar la realización de informes de la utilización del presupuesto de publicidad.**

Revisar los informes de la utilización de los fondos de presupuesto de publicidad; el Jefe de Publicidad será el encargado de esto; en dicho informe se enunciará los eventos en los cuales se ha invertido y los montos de los mismos, además éste debe ser presentado con las firmas de responsabilidad del Jefe de Publicidad.

Control # 3

- + Verificar que los informes de aprobación de publicidad lleven las sumillas del Gerente General y del Jefe de Publicidad.**

Verificar que los informes de aprobación de los presupuesto de publicidad, tengan las sumillas de responsabilidad, que corresponderán a las del Gerente General y a los del Jefe de Publicidad.



PROCESO # 8

Búsqueda y elección de un patrocinador.- Se buscan patrocinadores de apoyo para las campañas publicitarias, enviándoles posteriormente una carta de invitación para su patrocinio.

Control # 1

- ✚ **Revisar que el cuadro de patrocinadores esté de acuerdo a la base de datos de los proveedores.**

Revisar que el cuadro de patrocinadores, donde se especifique las características de la publicidad, los montos a los cuales ellos pueden acceder de acuerdo a los espacios establecidos para cada uno de ellos, estén de acuerdo con la base de datos de los proveedores y en función de las autorizaciones otorgadas para dicha publicidad.

Control # 2

- ✚ **Verificar que las cartas de invitación para los patrocinadores sean enviadas en un periodo no mayor a dos días y contengan la información correspondiente de la campaña.**

Verificar que las cartas de invitación de patrocinio para cada uno de los prospectos de patrocinadores, hayan sido enviadas a los proveedores en un tiempo no mayor a dos días después de su redacción; se debe verificar que dichas cartas contengan la información necesaria de la campaña publicitaria a presentar.

Control # 3

- ✚ **Comprobar que las cartas compromiso de patrocinadores, tengan las sumillas del Gerente General y del patrocinador.**

Comprobar que las cartas de aprobación y de compromiso de los patrocinadores deben llevar las sumillas de la Gerencia General y del Patrocinador.



Análisis del público objetivo.- Se realiza un análisis del público objetivo al cual va dirigida la campaña publicitaria, de acuerdo a la segmentación de mercados realizada por la Empresa.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se realice un análisis del público objetivo al cual va direccionada la campaña publicitaria.**

Verificar que se realice un análisis del público objetivo al cual va dirigida la campaña publicitaria; este análisis debe realizarse en base a la segmentación realizada por la Empresa, discerniendo la dirección de la campaña publicitaria.

Control # 2

- ✚ **Constatar que el análisis del público objetivo se realice en concordancia con la segmentación de mercado.**

Constatar que el análisis del público objetivo se realice en base a la segmentación realizada por la Empresa; ésta puede ser mediante tipo de cliente, zona geográfica o frecuencia de compra.



Selección del contenido básico y codificación del mensaje.- Se realiza un estudio del tipo de publicidad a efectuar, así como una evaluación del contenido publicitario, presentando las condiciones en las cuales se realizará la publicidad.

Control # 1

- ✚ **Revisar que el estudio del tipo de publicidad a utilizar se haya realizado y sistematizarlo en un informe.**

Revisar que exista un informe de publicidad que refleje el tipo de la misma a utilizar, así como debe enunciarse el contenido básico y la codificación del mensaje del mismo.

Control # 2

- ✚ **Revisar mediante un informe el contenido literario y mensaje de la publicidad y condiciones de la misma.**

Revisar que el contenido literario de la publicidad y el mensaje del mismo se haya presentado en un informe a la Gerencia General para su aprobación. Además, se debe revisar el informe donde se especifiquen las características de la publicidad a utilizar, el tiempo de duración los escenarios y recursos a utilizar.



PROCESO # 11

Análisis del medio publicitario.- Se realiza una determinación del medio de publicidad a utilizar, mediante un cuadro comparativo, evaluando los proveedores de publicidad y concertando una cita para la contratación del mismo.

Control # 1

- ✚ **Comprobar los beneficios de los distintos medios de publicidad a utilizarse, mediante un cuadro comparativo.**

Revisar que el cuadro comparativo, coteje los distintos beneficios de cada uno de los proveedores para realizara la elección de uno de ellos, de acuerdo a las necesidades de publicidad de la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Realización y verificación de las condiciones del contrato de publicidad antes de la firma del mismo.**

Revisar antes de la firma del contrato las condiciones del mismo y si éstas son favorables para la Empresa y se enmarquen dentro de las necesidades de la misma.

Control # 3

- ✚ **Verificar la cita con el cliente para la firma del contrato.**

Verificar que se realice una llamada telefónica de verificación de la cita con el proveedor de publicidad para la firma del contrato.



PROCESO # 12

Medición del impacto de la campaña publicitaria.-

se realiza la medición del impacto de la campaña publicitaria, mediante una comparación del nivel de ventas y realizando un informe de los resultados obtenidos.

Control # 1

- ✚ **Evaluar los resultados obtenidos, mediante un informe de incremento de ventas.**

Evaluar el informe cuantitativo de resultados de la campaña publicitaria, para lo cual se pedirá un informe al Área de Ventas, donde se determine los niveles de ventas, antes de la realización de la campaña publicitaria y después de presentada la campaña, para determinar si ésta tuvo un impacto en el nivel de ventas.

Control # 2

- ✚ **Verificar los resultados de la publicidad con encuestas directas a los consumidores e informes a la Gerencia General.**

Verificar que las encuestas directas se hayan realizado a los clientes, para verificar si la campaña publicitaria tuvo un efecto de posicionamiento de marca en la mente del consumidor.

7.4.2 Departamento de Servicio Técnico.



Instalación de equipos.- La Empresa entrega los equipos y los instala en el domicilio del cliente; existe un técnico designado para la realización de dicha tarea.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se haya realizado una adecuada instalación de los equipos.**

Verificar que el Departamento de Servicio Técnico realice una llamada inmediata a la llegada del técnico a la Empresa, para verificar la satisfacción del cliente.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que las herramientas entregadas para la instalación sean las necesarias y sean entregadas en buen estado.**

Comprobar que las herramientas entregadas para la instalación de los equipos sean entregadas en buen estado y las mismas estén completas en cantidad.

Control # 3

- ✚ **Verificar que el tiempo estimado para la instalación de los equipos se cumplan a cabalidad.**

Verificar que los técnicos cumplan con el tiempo estimado para la instalación de los equipos en el domicilio del cliente; este tiempo se calcula en base a estándares y referencias históricas.

Control # 4

- ✚ **Confirmar la satisfacción del cliente en cuanto a la instalación.**

Confirmar que la Gerencia de Servicio Técnico realice una visita después de la instalación con el apoyo de la fuerza de ventas de la Empresa, para verificar si los equipos están instalados correctamente y se encuentran de acuerdo a las necesidades del cliente.



Contrato de mantenimiento de equipos.- el contrato se realiza con el apoyo de la unidad legal de la empresa y se lo realiza después de la aprobación de la cotización de los equipos.

Control # 1

- ✚ **Verificar la aprobación de los contratos de mantenimiento con el cliente.**

Verificar antes de la realización de los contratos la aprobación por parte del cliente, para posteriormente realizar la firma del mismo.

Control # 2

- + Comprobar el estado de los equipos para la limpieza antes de su transporte a la Empresa.**

Verificar el estado de los equipos en el domicilio del cliente, realizando un informe de salida en el que se especifiquen los problemas que mantienen los equipos y las circunstancias en las que se encuentran antes de su transporte.

Control # 3

- + Constatar de forma escrita la salida y entrega de los equipos por parte del cliente al técnico encargado.**

Constatar que se documente y archive en el expediente individual del cliente la conformidad de la entrega de los equipos al personal técnico, resumiendo las condiciones de cada equipo y su estado en el momento de retirarlos hacia la Empresa.

Control # 4

- + Comprobar si existe documentación de la responsabilidad del chofer en el momento de transportar los equipos del domicilio del cliente a la Empresa y viceversa.**

Comprobar si existe un documento de responsabilidad firmado por el chofer a cargo del transporte de los equipos, con la finalidad de que éstos sean transportados cuidadosamente sin causar daño alguno por ser componentes de frágil manejo.



PROCESO # 3

Limpieza y mantenimiento de los equipos.- los equipos llegan a la Empresa y se los entrega al técnico responsable, así como la entrega de los materiales y accesorios a utilizar.

Control # 1

- ✚ **Verificar si las cantidades requeridas de materiales y accesorios por el técnico son utilizadas en su totalidad.**

Verificar las cantidades utilizadas para el mantenimiento y limpieza de los equipos con los solicitados por el técnico, disminuyendo el mal uso y desgaste de los mismos.

Control # 2

- ✚ **Revisar la adecuada limpieza de los equipos antes de ser entregados al cliente.**

Revisar que se realice una revisión exhaustiva del correcto mantenimiento y limpieza de los equipos, constatando que estos estén listo para su entrega y que cumplan con las especificaciones requeridas por el cliente.



PROCESO # 4

Solicitud de materiales de limpieza.- El técnico responsable de la limpieza, mediante un informe pide los materiales que requiere para realizar su trabajo e informa en que equipos y de que características los va a utilizar.

Control # 1

- ✚ **Verificar si las cantidades de materiales requeridas son las adecuadas para la realización de la limpieza.**

Verificar si las cantidades solicitadas por el técnico están de acuerdo al número de equipos a limpiar y que éstas son las necesarias para dicha tarea, disminuyendo su desperdicio o mal uso.

Control # 2

- ✚ **Verificar si los remanentes de las cantidades entregadas corresponden a lo real físico devuelto.**

Verificar las cantidades escritas en el informe de los remanentes de materiales utilizados en la limpieza de los equipos, con la cantidad entregada por el técnico al Bodeguero.

PROCESO # 5

Reparaciones de equipos.- En el caso de existir cambios en las piezas o partes de los equipos, el técnico encargado informará a la Gerencia de Servicio Técnico, para que ésta informe al cliente para su aprobación de cambio y cobro.

Control # 1

- ✚ **Verificar la aprobación por parte del cliente para el cambio de piezas o partes.**

Verificar que se realice una llamada telefónica al cliente antes de realizar el despacho y cambio de las piezas, con la finalidad de corroborar que el cliente esté de acuerdo con las piezas a ser sustituidas, su cantidad, valor y pago posterior.

Control # 2

- ✚ **Verificar si los equipos se encuentran dentro de la garantía del proveedor.**

Verificar antes de realizar la limpieza y mantenimiento de los equipos si éstos se encuentran dentro de la garantía entregada por el proveedor o si ya no están entro de la misma para proceder a su limpieza y mantenimiento.



Solicitud de repuestos para el mantenimiento.- el técnico encargado de la reparación, emite el pedido a bodega de los repuestos necesarios para cada uno de los equipos.

Control # 1

- ✚ **Verificar que la entrega de partes nuevas a los técnicos tenga documentación de respaldo.**

Verificar que la entrega de partes nuevas para cambio de los equipos esté documentada y firmada por el técnico responsable de su cambio, con la finalidad de mantener un registro de responsabilidad de las partes entregadas.

Control # 2

- ✚ **Verificar que los costos de las partes necesarias para el cambio sea aprobado por el cliente antes de realizar el cambio.**

Verificar antes de cambiar las partes nueva en los equipos la aprobación del pago por el cliente, para poder realizar el cambio en los mismos.

PROCESO # 7

Entrega de pedidos.- Se realiza una llamada telefónica al cliente, realizando el contacto con la persona responsable de recibir los productos o equipos entregados, para verificar su correcta entrega e instalación en los lugares específicos del cliente, realizando un reporte de satisfacción del cliente que es archivado en el expediente permanente del mismo.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que la llamada de verificación de satisfacción de entrega de productos sea realizada en un tiempo no mayor a tres días.**

Comprobar que el informe de satisfacción del cliente se haya realizado inmediatamente después de realizar la llamada al cliente y que en éste conste la fecha y hora de realización de la llamada, que deberá ser constada que se realizó en un periodo no mayor a tres días después de la entrega de los productos al cliente.

Control # 2

- ✚ **Verificar que el informe de satisfacción de entrega de productos sea archivado en el expediente personal de cada cliente.**

Verificar que el informe de satisfacción de entrega de productos, sea realizado en base a los resultados obtenidos vía telefónica con el cliente, debe ser verificado que se haya archivado en el expediente personal de cada uno de los clientes, con la finalidad de mantener un respaldo de la satisfacción del cliente.



Vigilancia de la operación de equipos y del personal que los opera en las instalaciones del cliente.-

Se entrega charlas continuas de capacitación durante un periodo de tres días posteriores a la instalación del equipo, para enseñarle su buen manejo y funcionamiento, entregando un informe de capacitación. Además de ello, se realiza visitas periódicas no mayor a tres meses para verificar el buen funcionamiento del equipo.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que se haya entregado la capacitación de equipos al cliente, mediante un informe de capacitación.**

Verificar que el informe detalle la capacitación entregada al cliente, el tiempo, las características, las personas capacitadas, las fechas de realización y el nombre del técnico que la realizó; también que dicho informe esté archivado en

el expediente personal del cliente y que conste con la firma de aprobación del cliente y de la Gerencia de Servicio Técnico.

Control # 2

- ✚ **Verificar que las visitas a lo clientes, en un periodo seleccionado, mantengan una secuencia cronológica de acuerdo a la asignación de los técnicos.**

Verificar que las visitas a los clientes para comprobar el buen uso u operación de los equipos, guarden una secuencia cronológica que corresponda a la asignación de los técnicos; también se debe verificar que no exista cruce de horarios ni de personal.

Control # 3

- ✚ **Verificar que la sumilla del informe de buen funcionamiento de equipos sea de la persona responsable del manejo de los equipos.**

Verificar que el informe del técnico responsable de revisar el buen funcionamiento de los equipos lleve las sumillas correspondientes de la persona encargada o responsable de los equipos del cliente y del técnico que realizó el mantenimiento. Además, verificar que se haya entregado a la Gerencia de Servicio Técnico y que dicho informe esté archivado en el expediente personal del cliente.



Entrega de garantías al cliente.- Se realiza el contrato de garantías de los equipos para ser entregados al cliente, realizando una cita con el mismo para la presentación, firma y entrega; se

procede a archivar el contrato dentro de la Empresa hasta su cancelación o finalización.

Control # 1

- + Verificar que los contratos de garantía se realice con asesoría legal.**

Revisar que los contratos de garantía sean realizados con asesoría legal, mediante un informe; asegurarse que la Gerencia de Servicio Técnico y el Abogado a cargo describan la garantía realizada el cliente para quien se otorgó, las condiciones de la misma y la fecha de validez de la misma; también se debe verificar que dicho informe esté firmado por el Gerente de Servicio Técnico y el Abogado para ser entregado a la Gerencia General con el contrato para su firma y aprobación.

Control # 2

- + Controlar que la cita para la firma del contrato de garantía no se realice en un periodo mayor a dos días después de la realización del contrato.**

Verificar que una vez realizado el contrato de garantía para los clientes, se realice una cita con el cliente para su firma; dicha cita será mediante una llamada telefónica, la misma que se debe verificar que no se realice en más de tres días después de la realización del contrato. También se debe verificar que la fecha de realización del contrato quede archivada en el expediente del cliente para poder ser verificada de acuerdo a la fecha de realización del contrato.

Control # 3

- + Verificar que los contratos de garantía lleven las sumillas correspondientes.**

Revisar que los contratos de garantía tengan las sumillas o firmas correspondientes y de responsabilidad, y que estas firmas sean la primera del Gerente General de la Empresa que otorga la garantía y la segunda del Representante Legal del cliente. También se debe verificar que dicho contrato sea entregado al cliente, después de las firmas y en forma inmediata y la copia del mismo que quede archivada en el expediente individual del cliente, en la Empresa que otorga la garantía.

Control # 4

- + Verificar que la cancelación del contrato de garantía haya sido notificado al cliente, en un periodo no mayor a cinco días antes de su término.**

Verificar que la Gerencia de Servicio Técnico haya notificado al cliente sobre la cancelación del contrato de garantía en un periodo de 5 días antes de que ésta culmine, lo que se realizará mediante una carta enviada al cliente, la misma que expresará la fecha exacta de terminación de la garantía y con las firmas de responsabilidad del Gerente de Servicio Técnico.

7.4.3 Departamento Administrativo.



Presupuesto de Compras.- El Área de Compras junto con Tesorería, debe realizar un presupuesto de compras estimado para 6 meses de fecha calendario, entregándolo a la Gerencia General para su revisión y aprobación antes de ser ejecutado.

Control # 1

- ✚ **Verificar que el presupuesto de compras sea haya realizado para 6 meses de fecha calendario.**

Verificar que el presupuesto de compras se estime y se realice para un periodo de 6 meses de fecha calendario, de acuerdo a las especificaciones implantadas por la Gerencia General.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que las cantidades del presupuesto de compras sean basadas en los precios de mercado.**

Verificar que el presupuesto de compras se realice con cantidades reales y correspondan a los precios de mercado, además que tomen consideraciones económicas para su realización.

Control # 3

- ✚ **Verificar que el presupuesto de compras y el informe de aprobación del mismo lleve las sumillas correspondientes.**

Verificar que tanto el presupuesto de compras, como el informe de aprobación del mismo, lleve las sumillas correspondientes; éstas deberán ser: la primera del Jefe de Presupuestos, la segunda del Jefe de Compras y la tercera del Gerente General.



Pronóstico de compras.- Se realiza un previsión anual de las compras en cantidades de productos, tomando en cuenta parámetros como: tipo de producto, niveles de ventas, calidad, precio, inflación.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se haya realizado el pronóstico de ventas en base a los parámetros establecidos por la Gerencia General.**

Verificar que el pronóstico de compras se realice en base a los parámetros establecidos por la Gerencia General, tales como: tipo de producto, estadísticas de ventas de años anteriores, tipo de mercado o segmentos de mercado a los cuales se dirigen los esfuerzos de ventas, competencia directa, calidad del artículo, precio e inflación.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que la planificación de compras haya sido emitida en un informe hacia la Gerencia General.**

Verificar que se haya emitido un informe a la Gerencia General, en el cual se especifique la planificación de las compras, en cantidades y de acuerdo a las

necesidades de la Empresa en las distintas divisiones de productos a comercializar.

Control # 3

- ✚ **Constatar que el informe de aprobación lleve las sumillas de la Gerencia General.**

Revisar que el informe de aprobación de la planificación de compras tenga la sumilla correspondiente del Gerente General, antes de su realización.



Búsqueda y selección de proveedores.- Se debe realizar una búsqueda de los posibles proveedores acorde a las necesidades de la Empresa, para lo cual se realiza una tabla en donde consten los datos de los proveedores, los mismos que deben ser en un máximo de 5 y mínimo de tres para cada línea o división de productos.

Control # 1

- ✚ **Verificar si la Empresa mantiene una base de datos de proveedores segmentada de acuerdo a las divisiones de productos que comercializa.**

Revisar si la Empresa mantiene una base de datos de proveedores, en la cual se encuentren sus especificaciones, características y datos generales; además, se debe verificar que dicha base de datos mantenga una segmentación de proveedores de acuerdo a las distintas divisiones de productos existentes en la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Revisar si se realiza una tabla de proveedores que especifique sus características.**

Revisar que dentro de la base de datos exista un expediente propio y personal para cada uno de los proveedores, en donde se especifiquen sus características y los distintos movimientos en cuanto a proformas o contactos realizados con la Empresa.

Control # 3

- ✚ **Comprobar si las distintas divisiones de productos que comercializa la Empresa, mantiene un número de proveedores, mínimo de tres y máximo de cinco para su elección.**

Revisar que para cada una de las divisiones de productos que comercializa la Empresa, exista por lo menos tres o máximo cinco proveedores, de los cuales se podrá analizar las ofertas de productos.

PROCESO # 4

Elaboración de la orden de compra.- Se realiza una orden de compra de productos de acuerdo a la rotación de los mismos; en el caso de suministros y materiales se recopila las necesidades de cada Departamento de la Empresa, realizando un listado de productos, las especificaciones y cantidades de los mismos.

Control # 1

- ✚ **Verificar si las cantidades de materiales requeridos son las adecuadas para cada uno de los departamentos que lo necesitan.**

Verificar si las cantidades solicitadas por cada Departamento, están acorde con las necesidades de cada uno, es decir que no se pida más de lo que en realidad se utiliza dentro de cada división de la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Revisar que las cantidades de las órdenes de compra, sean las adecuadas de acuerdo a la rotación de productos en la bodega.**

Revisar las cantidades de productos de las órdenes de compra con las cantidades del análisis de rotación de los mismos; éstas deben mantener concordancia entre sí.

PROCESO # 5

Petición de cotización y análisis de precios de compra.-

Se realiza la petición de cotización a los distintos, proveedores de acuerdo a las divisiones de productos existentes; dichas cotizaciones deberán ser enviadas por los proveedores en un tiempo máximo de dos días laborables, para ser analizadas y evaluadas, mediante una comparación de las mismas, eligiendo la que mejor convenga y enviando un informe al Gerente administrativo y Gerente General para la aprobación de la compra.

Control # 1

Revisar que las peticiones de cotización sean enviadas a los proveedores en un máximo de 5 y mínimo de 3 de acuerdo a las divisiones de productos.

Revisar que las cotizaciones pedidas a los proveedores, sean pedidas a un mínimo de tres proveedores y máximo cinco proveedores, con la finalidad de tener márgenes de comprobación en cuanto a calidad, especificaciones de productos y precios de los mismos.

Control # 2

+ Verificar si las cotizaciones de los proveedores son enviadas y receptadas en un periodo no mayor a dos días laborables.

Verificar que las cotizaciones pedidas a los clientes, sean enviadas por los mismos en un periodo no mayor a dos días laborables, para poder realizar el cotejo de los datos de cada una de ellas y que puedan ser analizadas.

Control # 3

+ Comprobar si se realizan cuadros comparativos de las cotizaciones enviadas por los proveedores para su análisis.

Comprobar que el Área de Compras realice cuadros comparativos de los proveedores llamados a cotizar para realizar un análisis que permita comprobar y comparar las ofertas de cada uno de ellos.

Control # 4

- ✚ **Verificar si el informe de alternativas de proveedores sea enviados al Gerente Administrativo y al Gerente General para su aprobación.**

Verificar que se realice un informe de alternativas de proveedores que contenga las características de cada uno de ellos y que éste sea enviado a la Gerencia Administrativa y a la Gerencia General para su análisis y aprobación.



Solicitud de compra y cierre de la venta.- Se concerta una cita con el proveedor para el cierre de la venta; en dicha cita se concretará las condiciones de la compra, realizando el cierre de la misma con la elaboración de la factura.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se realice una cita con el proveedor elegido para concretar las condiciones de la compra.**

Verificar que se realice una cita con el proveedor para discutir y decidir las condiciones de la compra, las mismas que deben obedecer a las necesidades de la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Verificar que las condiciones de pago y días de crédito, descuentos y forma de entrega sean acorde con las necesidades de la Empresa.**

Verificar que las condiciones de pago, forma de entrega, días de crédito estén de acorde a las políticas de la Empresa y sean favorables para el giro del negocio.



Entrega de la factura a Tesorería.- Una vez enviada la factura por parte del proveedor a la Empresa, ésta es revisada por el Jefe de Compras y enviada a la Tesorería para la realización de su pago.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que los datos de la factura estén acorde a las condiciones pactadas con el proveedor.**

Comprobar que los datos y los valores especificados en la factura, sean los pactados y acordados con el proveedor.

Control # 2

- ✚ **Revisar que cada factura de compra tenga el respaldo de aprobación por parte del Jefe de Compras.**

Revisar que cada una de las facturas de compras mantengan respaldo del documento de aprobación y cuenten con las firmas de respaldo, además que estén cumpliendo el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.



PROCESO # 8

Entrada de inventarios.- El encargado de Bodega recibe los productos en la misma, de acuerdo a las especificaciones emitidas por la factura del proveedor, verificando las características, cantidades y estado de los productos entregados, al mismo tiempo define las unidades en mal estado, creando una orden de devolución y un informe a la Gerencia General de lo recibido en buen y mal estado.



Control # 1

-  **Comprobar que las características de los productos adquiridos se encuentren de acuerdo a las peticiones emitidas por la Empresa.**

Comprobar que los productos entregados por el proveedor, estén de acuerdo a la petición por parte de la Empresa y que éstos tengan las mismas características y cumplan con las especificaciones, según como solicitó el Área de Compras.



Control # 2

-  **Revisar que los productos entregados por el proveedor se encuentren en un estado óptimo y que las cantidades sean las correctas de acuerdo a la factura.**

Revisar el estado de los productos entregados por el proveedor; éstos deben estar en buen estado, sin ningún daño y completos en todas sus partes, cantidades y proporciones, siempre de acuerdo con la factura emitida.

Control # 3

- ✚ **Revisar el informe de devolución de unidades en mal estado con las unidades existentes físicamente.**

Revisar las unidades existentes físicamente, encontradas como defectuosas o dañadas y que hayan sido enviadas por los proveedores, con el informe emitido por el Encargado de Bodega, así como el tipo de defecto o daño que posea cada una de ellas.

Control # 4

- ✚ **Verificar que el Bodeguero entregue el informe de recepción de productos en un periodo no mayor a dos días después de su recepción a la Gerencia General.**

Comprobar que el Bodeguero entregue en un periodo no mayor a dos días, después de la llegada de los productos a la Empresa, un informe a la Gerencia General de la llegada y revisión de los mismos.



Almacenamiento y clasificación de productos.-

De acuerdo a las características de los productos, se realiza una clasificación de los mismos, ingresando en el sistema las cantidades, precios y presentaciones de cada uno de ellos y almacenándolos de acuerdo al espacio físico disponible en la Bodega.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que se realice una adecuada clasificación de los productos ingresados en la Bodega.**

Comprobar que los productos revisados e ingresados en la Bodega, sean clasificados de acuerdo a sus especificaciones y características y que sean divididos por líneas de productos antes de ser almacenados.

Control # 2

- ✚ **Revisar que los registros de los productos en el sistema se realice de manera correcta.**

Revisar que el registro de las cantidades, especificaciones, precios y características de cada uno de los productos o líneas de productos adquiridos, sean ingresados correctamente en el sistema, para lo cual tomará una muestra de los mismos para su revisión en el sistema.

Control # 3

- ✚ **Inspeccionar que los productos sean almacenados en la Bodega en los espacios físicos destinados para cada línea de productos.**

Inspeccionar que los productos comprados a los proveedores, sean almacenados en el lugar físico destinado para cada uno de ellos. De acuerdo a la clasificación de productos realizados por el Departamento Administrativo.



Reposición de productos, materiales e insumos.-

De acuerdo a la rotación de productos y niveles de stocks mínimos, el Encargado de Bodega realiza un informe mensual de reposiciones, enviándolo al Área de Compras; en el caso de materiales e insumos se envía el informe al Jefe de Adquisiciones, para ser

analizado por el Jefe de Servicios y aprobar su compra y el desembolso de dinero por parte de la Tesorería.

Control # 1

- ✚ **Evaluar que los parámetros de stocks mínimos y rotación de inventarios presentados en el informe, se encuentre de acuerdo a la realidad de la Empresa.**

Evaluar que las cantidades del informe de stocks mínimos y rotación de inventarios, entregadas en el informe a la Gerencia General, refleje la realidad y que éstas no sean aumentadas ni disminuidas por la inexperiencia o la falta de análisis.

Control # 2

- ✚ **Revisar que las evaluaciones de reposiciones de materiales e insumos sea realizado directamente por el Jefe de Servicio.**

Revisar que las evaluaciones de reposiciones de materiales e insumos, sean revisadas o analizadas directamente por el Jefe de Servicio, debido a que dichos productos se utilizan para las actividades de limpieza y mantenimiento de los equipos.

Control # 3

- ✚ **Comprobar la existencia de un informe de reposición de materiales e insumos y del informe de aprobación de compra de los mismos.**

Comprobar la existencia de un informe de reposición de materiales realizado por el Bodeguero de la Empresa, debidamente aprobado.

Control # 4

- ✚ **Revisar que todos los informes enviados por el Encargado de Bodega, tenga las sumillas correspondientes de entrega y aprobación.**

Verificar que todos los informes generados por el Bodeguero de la Empresa, lleven su sumilla como respaldo de la responsabilidad del mismo en su realización; además, de ello dichos informes deberán ser aprobados por los distintos jefes de departamento o la Gerencia General, dependiendo de su estructura y contenido y deberán llevar las sumillas de responsabilidad correspondientes que ratifique su aprobación para su ejecución.



Salida de productos.- El Área de la Empresa que requiera los productos, materiales o insumos, envía una orden de despacho a Bodega; el encargado verifica las cantidades de productos y los despacha, entregando un informe que debe ser firmado por la persona que solicitó los productos y el Encargado de Bodega.

Control # 1

- ✚ **Revisar que la orden de despacho haya sido aprobada anteriormente por el Encargado del Departamento que lo requiere.**

Revisar que la orden de despacho de materiales sea aprobada por el Jefe de Departamento que la requiera, antes de su salida de la Bodega, con el fin de mantener un orden en las peticiones y los consumos de cada una de las divisiones de la Empresa, de acuerdo a su evaluación y necesidades establecidas.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que las cantidades de materiales e insumos reflejadas en el informe de despacho sean las mismas entregadas físicamente.**

Verificar que las cantidades entregadas físicamente de materiales e insumos, por el Bodeguero, sean las mismas que en la solicitud y que se reflejan en el informe de salida y recepción de los productos.

Control # 3

- ✚ **Confirmar que los informes de salida de productos llevan las firmas del solicitante y del receptor de los mismos.**

Confirmar que los informes de salida de los productos lleven las sumillas de responsabilidad correspondiente; éstas corresponderán a las del Bodeguero y el Jefe de cada Departamento, dejando constancia de su responsabilidad de la entrega y recepción.



Análisis y descripción de puestos.- El Jefe de Recursos Humanos determina el equipo de trabajo que establece las necesidades de personal en el corto plazo, describiendo cada uno de los puestos necesarios, realizando un manual de puestos y un informe de la planificación de las plazas laborables, enviándolo a la Gerencia General para su aprobación.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se realice un cuadro de contrataciones a corto plazo.**

Verificar que el Departamento de Recursos Humanos realice un cuadro de contrataciones para el corto plazo, donde se especifique las plazas o las vacantes de los puestos necesarios en el periodo de un año.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que la descripción de puestos se realice de acuerdo a las peticiones de la Gerencia General y a la especificación de cada puesto.**

Comprobar que la descripción de puestos realizada por el equipo se haya realizado acorde con las especificaciones y necesidades de la Empresa.

Control # 3

- ✚ **Verificar la existencia de un manual de descripción de puestos y que éste sea actualizado con cada planificación.**

Verificar que exista un manual de puestos que será creado de acuerdo a la descripción de cada uno de los puestos y el mismo que será actualizado con cada una de las planificaciones a corto plazo que realice el Área de Recursos Humanos.

Control # 4

- ✚ **Revisar que la planificación de recursos humanos esté respaldada por un informe de análisis y esté aprobado por la Gerencia General.**

Revisar que la planificación de recursos humanos, esté respaldada por un informe de análisis y tenga la aprobación del Gerente General. En el análisis se debe revisar que se mantenga una concordancia con las necesidades reales de personal en el corto plazo dentro de la organización.



PROCESO # 13

Reclutamiento de personal.- Se busca y se atrae los solicitantes capaces de cubrir con la vacantes, mediante la publicaciones en medios de comunicación impresa e internet de cada una de las vacantes; dichas solicitudes de empleo serán receptadas en un tiempo no mayor a una semana laborable.

Control # 1

- ✚ **Verificar que las publicaciones en los medios de comunicación contengan las características correspondientes al puesto.**

Verificar que las publicaciones emitidas por los medios de comunicación impresos y el internet, para el reclutamiento de personal, tengan textualmente las características y condiciones que deben tener los aspirantes para lo puestos o vacantes existentes en la Empresa.

Control # 2

- ✚ **Verificar que las solicitudes de empleo sean receptadas en un tiempo no mayor a dos días laborables.**

Verificar que las solicitudes de empleo recogidas de cada una de las personas que consideren ser aptos para el puesto vacante no se demoren más de dos días laborables en su recepción, especificando que las solicitudes que ingresen fuera de este periodo no serán recibidas.

Control # 3

- ✚ **Comprobar que las características de los candidatos seleccionados estén de acuerdo al perfil del puesto.**

Comprobar que las características de cada uno de los aspirantes al puesto vacante, se encuentren de acuerdo con las características y el perfil del puesto, mediante un análisis posterior al ingreso de la solicitud.



Selección de personal.- Se realiza una preselección de candidatos, mediante un análisis de las hojas de vida, convocándolos a una primera entrevista para la revisión de los datos expuestos en la hoja de vida, observando los primeros aspectos y evaluando las habilidades particulares, realizando las pruebas psicotécnicas y pasando a una segunda y tercera entrevista más profundas realizadas por los jefes inmediatos.

Control # 1

- ✚ **Verificar la validez y actualización de la documentación complementaria a la hoja de vida del candidato.**

Verificar que la documentación complementaria a la hoja de vida del candidato, como títulos y recomendaciones de trabajos anteriores, así como referencias personales sean actuales, es decir que sean verídicas.

Control # 2

- ✚ **Comprobar las capacidades de los seleccionados, mediante pruebas de aptitudes y de conocimientos.**

Comprobar las capacidades de los seleccionados y si éstos se encuentran de acuerdo al puesto vacante, mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y psicotécnicas, que permitan medir las habilidades, capacidades y conocimientos de los seleccionados para el cargo a ocupar.



Contratación del personal.- Se realiza un contrato de prueba de tres meses; dicho contrato debe estar de acuerdo a la ley, el mismo que puede pasar a ser de un año si así lo acuerdan las partes.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que el primer contrato del personal, sea por un periodo de tres meses.**

Comprobar que en primera instancia el seleccionado para ocupar un puesto vacante, mantenga un contrato de prueba o contrato por tres meses, en el cual se evaluará las competencias del seleccionado y las aptitudes para con la Empresa y el puesto de trabajo encomendado.

Control # 2

- ✚ **Verificar que los contratos del personal sean realizados con asesoría legal.**

Verificar que cada uno de los contratos de trabajo del personal que se encuentra laborando en la Empresa, se hayan realizado bajo la asesoría legal pertinente y según las condiciones legales que el Abogado de la Empresa crea pertinente para salvaguardar los intereses de la Empresa.

Control # 3

- ✚ **Revisar que los contratos estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección del Trabajo.**

Revisar que los contratos de trabajo estén inscritos debidamente en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección de Trabajo, para que éstos sean legalmente hábiles y válidos.



PROCESO # 16

Inducción del personal.- Inicia con una reunión en el día de su contratación o primer día de trabajo en el cual se informa al nuevo integrante de lo que hace la Empresa, su personal, sus instalaciones, etc. con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto de trabajo.

Control # 1

- ✚ **Verificar que el nuevo integrante reciba los manuales de la Empresa en un periodo no mayor a cinco días, después de su llegada a la Empresa.**

Verificar que el nuevo integrante de la Empresa que cuando se hace cargo de las tareas del puesto vacante, reciba los manuales internos de la Empresa y sus funciones, en un periodo no mayor a 5 días después de iniciado su trabajo.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que el Jefe de Recursos Humanos presente al nuevo integrante, recorriendo las instalaciones de toda la Empresa y en especial las que utilizará para su trabajo.**

Comprobar que el Jefe de Recursos Humanos presente a toda la organización al nuevo integrante, con la finalidad de que le conozca todo el personal y se le facilite la realización de su trabajo.

Control # 3

- ✚ **Verificar que se entregue al nuevo miembro de la organización, una copia del perfil de puesto, que contenga las obligaciones y responsabilidades del mismo.**

Verificar que el Jefe de Recursos Humanos o su Jefe inmediato entregue al nuevo miembro de la organización, el detalle de sus funciones, haciéndole una explicación de cómo debe desarrollarlas.



Capacitación del personal.- Inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación, las mismas que corresponden a la ejecución de acciones formativas, orientadas al aprendizaje de conocimientos, por lo que se elabora el plan de capacitación, seguido de la implementación, evaluación y seguimiento de la capacitación.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se realice una planificación de las necesidades de capacitación para un periodo de un año calendario.**

Verificar que se realice una planificación de las necesidades de capacitación para un periodo de un año calendario, la misma que deberá ser aprobada por la Gerencia General de la Empresa para su ejecución.

Control # 2

- ✚ **Revisar que exista un plan anual de capacitación que corresponda al diagnóstico de necesidades de la misma.**

Revisar que exista un plan anual de capacitación y que éste se encuentre de acuerdo al análisis realizado en el diagnóstico de la misma; estos dos documentos deben mantener congruencia entre sí, para verificar que se haya procedido de acuerdo a lo previsto.

Control # 3

- ✚ **Comprobar que se controle el seguimiento sistemático del proceso de capacitación.**

Comprobar que se controle de manera continua el seguimiento de capacitación; que se realice una medición de la misma, para poder comparar la situación actual con la anterior y obtener los resultados y medir el impacto de la capacitación.



Evaluación del desempeño.- Se inicia con la creación de indicadores para un análisis de las labores, realizando la evaluación del desempeño, mediante exámenes, simulaciones o cálculos para buscar las deficiencias de cada puesto.

Control # 1

- ✚ **Verificar la existencia de indicadores o estándares para la evaluación de desempeño.**

Verificar que existan indicadores o estándares de medición para la evaluación del desempeño de personal, los que ayudarán a medir el grado de cumplimiento de sus tareas y obligaciones.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que se elaboren los indicadores de medición de la gestión.**

Comprobar que se elaboren los indicadores de medición de la gestión, para establecer su grado de eficiencia y efectividad.

Control # 3

- ✚ **Comprobar que se hayan practicado las evaluaciones de desempeño.**

Comprobar que se hayan practicado las evaluaciones de desempeño, para establecer su grado de cumplimiento.

Control # 4

- ✚ **Verificar que se realice la implementación y seguimiento de las mejoras en el personal en base a un informe.**

Verificar que se implemente las mejoras en el personal para su mejor desempeño, así como se debe revisar el seguimiento de dichas mejoras, lo mismo que se realizará mediante un informe presentado a la Gerencia General y al Área de Recursos Humanos.



Control de asistencia.- Se realiza un control de la asistencia del personal, mediante el método más apropiado, informando semanalmente de la misma, así como de las faltas, permisos, calamidades, horas suplementarias e ingresando el informe en el archivo individual de cada trabajador e imponiendo las sanciones pertinentes en el caso de ser necesario.

Control # 1

- ✚ **Verificar que el método implementado para el control de la asistencia sea el adecuado.**

Verificar que el método implementado para el control de la asistencia sea el adecuado para cada uno de los empleados de la organización, dependiendo de sus horas de llegada y salida de sus lugares de trabajo.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que las justificaciones de inasistencia, permisos o calamidades domésticas sean reales.**

Comprobar la validez de las justificaciones por inasistencia o calamidades domésticas en caso de existir, para comprobar que éstas sean reales y tengan validez, además de que su justificación esté actualizada.

Control # 3

- ✚ **Verificar que las horas extras se encuentren reportadas de acuerdo con lo indicado en las tarjetas de asistencia.**

Verificar que las horas extras reportadas sean las mismas que se encuentren en las tarjetas individuales.

Control # 4

- ✚ **Comprobar que las sanciones sean justas, de acuerdo a la falta y sean impuestas a tiempo.**

Comprobar que las sanciones impuestas al personal, sean justas y estén basadas en la Reglamentación Interna de la Empresa.



Elaboración de nóminas.- Se determina los salarios de acuerdo al puesto, méritos e incentivos, etc. determinando el pago exacto para cada trabajador, el mismo que se refleja en la elaboración de la nómina que es revisada por el Jefe de Recursos Humanos y que el listado para los pagos netos individuales sean entregados a Tesorería para su pago.

Control # 1

- ✚ **Verificar que la elaboración de nóminas se realice de acuerdo con los contratos de trabajo que se hayan establecido.**

Verificar que se elaboren las nóminas de personal de acuerdo a los contratos de trabajo que se hayan elaborado y considerando todo lo concerniente a cambios salariales, cálculo de horas extras, etc. así como los beneficios sociales y sus correspondientes descuentos.

Control # 2

- ✚ **Verificar que la reliquidación del impuesto a la renta anual del personal esté correctamente calculado, retenido y pagado al Servicio de Rentas Internas (SRI).**

Verificar que se haya realizado de manera correcta los cálculos del impuesto a la renta anuales de cada uno de los empleados que constan en la nómina de personal, para ser descontados al trabajador y ser reportados y pagados al Servicio de Rentas Internas (SRI).

Control # 3

- ✚ **Verificar el cálculo correcto y su pago de los beneficios sociales como vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, etc.**

Verificar que los cálculos de los beneficios como: vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, etc. se haya realizado bajo las reglamentaciones legales y que su cálculo se haya realizado acorde a los métodos legalmente aceptados.

Control # 4

- ✚ **Verificar que las planillas de aportes al IESS estén correctamente elaboradas y que se hayan pagado.**

Verificar que los cálculos de las planillas de aportes al IESS se hayan realizado de manera correcta y de acuerdo a la reglamentación correspondiente para su cálculo; además, se debe verificar que se hayan realizado los pagos al IESS en las fechas correspondientes y de cada uno de los integrantes de la nómina de empleados acorde a su tiempo de trabajo.



Bienestar social para el personal.- Se realiza un estudio de las peticiones del personal sobre programas o instalaciones de bienestar social, desarrollando dichas actividades para la prevención de accidentes o enfermedades. En el caso de ser servicios externos se realizará un análisis y contratación para su compra.

Control # 1

- ✚ **Verificar que los servicios de bienestar social estén de acuerdo a las necesidades de los empleados.**

Verificar que los servicios de bienestar social estén de acuerdo con las necesidades de los empleados; ésto dependerá del Área en la cual el trabajador labore y del rango o nivel de jerarquización del cual sea parte.

Control # 2

- ✚ **Comprobar que en el caso de contratos externos, que éstos sean la mejor opción.**

Comprobar en el caso de existir contrataos de bienestar social con otras organizaciones, como seguros de vida que esos sean con las mejores opciones del mercado y que correspondan a las necesidades de la Empresa, para lo cual se realizarán los análisis correspondientes.

Control # 3

- ✚ **Verificar que se realice una medición del impacto en la Empresa de los programas de bienestar social.**

Verificar que los programas de bienestar social estén de acuerdo a las necesidades de los empleados y que cumplan con los requerimientos de la Empresa.



Solicitud de facturación.- El vendedor encargado del cliente en base al pedido realizado por el mismo, pide se revisen las existencias de los productos en Bodega; el Bodeguero envía un informe a Facturación para que se elabore la factura correspondiente; en el caso de existir sustancias controladas por el CONSEP, se comunicará al Departamento de Servicio Técnico para la consecución del permiso, cuyo valor se cargará en la factura.

Control # 1

- ✚ **Revisar que el informe de existencias corresponda a los valores físicamente contados.**

Revisar que el informe de existencias presentado por el Bodeguero, antes de realizar la factura sea correcto y en éste se especifiquen las cantidades exactas en stock.

Control # 2

- ✚ **Verificar que la existencia de sustancias psicotrópicas en la factura sean las mismas que en la cotización del cliente.**

Verificar que las sustancias psicotrópicas especificadas en las cotizaciones, sean las mismas a facturar, con la finalidad de que éstas guarden coherencia con el permiso otorgado por el CONSEP.

Control # 3

- ✚ **Verificar en el caso de existir sustancias controladas por el CONSEP, que el valor del permiso del CONSEP sea el mismo que se ha facturado al cliente.**

Verificar que en la factura emitida al cliente, los valores del permiso del CONSEP estén de acuerdo a los valores cobrados por dicha entidad, es decir se debe verificar que el cobro al cliente por el permiso del CONSEP sea el mismo valor que el organismo cobró a la Empresa.



Revisión del cliente en el sistema.- Se verifica la existencia del cliente en el sistema, el tipo de cliente, su localización y datos generales.

Control # 1

- ✚ **Revisar la existencia del cliente en la base de datos de la Empresa y que este registro se encuentre de acuerdo con algún nivel de segmentación.**

Verificar que el cliente al cual se va a facturar, se encuentre en el sistema o base de datos de la Empresa y que éste pertenezca a algún nivel de segmentación que la Empresa maneje.

Control # 2

- ✚ **Verificar que los datos del cliente estén actualizados, y sean los correspondientes al mismo.**

Verificar antes de facturar, que los datos del cliente sean los que correspondan y que éstos se encuentren actualizados, debido a que irán en la factura emitida al cliente.



Legalización de la documentación.- Una vez enviada la aprobación de facturación, se debe verificar si existe la documentación de respaldo de la misma, para enviarla al CONSEP y generar la factura, con información como la del RUC, donde se encuentran especificadas los detalles del cliente, como dirección, teléfonos, actividad y tipo de contribuyente.

Control # 1

- ✚ **Comprobar que exista la documentación de respaldo del cliente para la generación del permiso del CONSEP para su facturación.**

Verificar que exista la documentación de respaldo correspondiente para el cliente con el permiso del CONSEP, cuya documentación será una copia del RUC y de la cédula de la persona encargada para su uso, para su facturación.

Control # 2

- ✚ **Revisar que los documentos existentes del cliente estén actualizados.**

Revisar que los documentos del cliente estén actualizados y que correspondan a la persona indicada en la factura y no una diferente.

PROCESO # 25

Políticas de crédito.- Se analiza las políticas de crédito existentes para cada uno de los clientes, para que éstas sean especificadas en la factura; se analizan los distintos descuentos de acuerdo a las cantidades de productos facturados.

Control # 1

- ✚ **Revisar que las políticas de crédito estén de acuerdo al tipo de cliente a facturar.**

Revisar en la base de datos de la Empresa, las políticas de crédito del cliente a facturar y que éstas se encuentren en los rangos establecidos por la Gerencia General.

Control # 2

- ✚ **Revisar que las cantidades facturadas respalden el crédito otorgado al cliente.**

Revisar de acuerdo a las políticas de crédito, que las cantidades de productos facturados, se encuentren de acuerdo a los cupos de crédito del cliente.



Empaque de productos.- Se localiza los productos en la Bodega de la Empresa y se realiza el conteo uno a uno de los productos, de acuerdo a las especificaciones de la factura; posteriormente dichos productos son protegidos de acuerdo con sus características; se los embala en cajas de cartón o plásticas, que contienen los datos y especificaciones del cliente, según la guía de remisión.

Control # 1

- ✚ **Inspeccionar que los productos a ser empacados correspondan a las cantidades y características que constan en la factura.**

Inspeccionar que las cantidades y características de los productos a empacar, para ser entregados al cliente, correspondan a lo detallado en la factura.

Control # 2

- ✚ **Revisar que los productos que van a ser entregados al cliente sean protegidos.**

Revisar que los productos que van a ser entregados al cliente sean protegidos adecuadamente, para evitar su desgaste o rotura en el camino, hasta llegar al domicilio del cliente.

Control # 3

- ✚ **Comprobar que los productos sean embarcados en cajas selladas.**

Comprobar que los productos que serán entregados al cliente sean empacados en cajas selladas, de acuerdo a la división por líneas de productos y que ninguna de esas cajas pueda confundirse con otras en esa entrega.

Control # 4

- ✚ **Revisar que las guías de remisión cumplan con las exigencias de la ley.**

Revisar que las guías de remisión cumplan con las exigencias del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.

Control # 5

- ✚ **Cotejar que los datos del cliente correspondan a los mismos emitidos en las facturas y guías de remisión.**

Cotejar que los datos del cliente con las facturas y guías de remisión; éstos deben ser los mismos que constan en las facturas y en las guías de remisión.



Transporte de productos.- Inicia con la recepción de la guía de remisión y las especificaciones del domicilio del cliente, realizando el diseño de la ruta y la revisión del vehículo; asignando un conductor de turno para que entregue los productos al cliente, el mismo que deberá firmar el informe de recibo de los productos, finalizando con el retorno del vehículo a la Empresa.

Control # 1

- ✚ **Verificar que se realice un análisis de tiempos para la elección de la ruta para la entrega de los productos.**

Verificar que se realice un análisis de tiempos para la correcta elección de la ruta para llegar al domicilio del cliente con mayor optimización de tiempo y distancia, con la finalidad de que se entregue por las rutas más seguras.

Control # 2

- ✚ **Comprobar mediante un informe, que se realice la revisión del estado del vehículo de forma periódica.**

Comprobar la existencia del informe del conductor acerca del estado del vehículo antes de su partida de la Empresa, en el cual se especificará las características del mismo y las condiciones óptimas del vehículo para realizar el traslado de productos a los clientes.

Control # 3

- ✚ **Verificar que se designe el conductor de turno sin que este sufra cruces de horarios y rutas.**

Verificar que el conductor de turno designado para la entrega, no tenga otras obligaciones de traslado, con la finalidad de que no existan cruces de horarios o repetición de conductores en cada una de las rutas.

Control # 4

- ✚ **Revisar que el informe de entrega-recepción lleve las firmas de responsabilidad del personal de la Empresa y del encargado por parte del cliente.**

Revisar que el informe de entrega recepción de productos lleve las sumillas correspondientes que respalden la entrega, para lo cual deberán llevar la firma del responsable del cliente en recibir los productos y del encargado de la Empresa en entregarlos.

7.5 Seguimiento Continuo.

7.5.1 Departamento de Comercialización.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Departamento de Comercialización

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se controla la existencia de una adecuada segmentación de mercado dentro de la gestión de comercialización?.				2	
2	¿Se verifica que la segmentación de mercado se lleve a cabo bajo las premisas descritas en la planificación de la Empresa?.				3	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
3	¿Se controla que los informes de segmentación e informes de aprobación son realizados de acuerdo a los parámetros dictaminados por la gestión de la Empresa?.				3	
4	¿Se controla que los informes de aprobación lleven las sumillas correspondientes?.				2	
5	¿Se verifica si los informes de segmentación están elaborados en los formatos impresos entregados por la administración de la Empresa?.				3	
6	¿Se comprueba si existe una numeración secuencial en los informes de realización y aprobación?.				4	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
7	¿Se confirma que la numeración de los informes de realización de segmentación y de aprobación mantengan concordancia entre sí?.				2	
8	¿Se verifica si los datos obtenidos de los clientes son exactos en un plazo no mayor a tres días laborables?.				3	
9	¿Se confirma el ingreso inmediato de los clientes prospecto a la base de datos de la Empresa?.				3	
10	¿Se comprueba si la base de datos de los clientes mantiene una estructura personalizada para cada cliente?.				5	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
11	¿Se verifica que la base de datos sea actualizada en un periodo no mayor a 6 meses de fecha calendario?.				2	
12	¿Se realiza la revisión correspondiente de las propagandas de presentación de la Empresa antes de ser enviadas a los clientes?.				4	
13	¿Se controla que el ingreso a la base de datos de los clientes de la Empresa sea manejada bajo claves de acceso?.				3	
14	¿Se verifica que las claves de acceso a la base de datos sea solamente manejada por la Gerencia General y de Comercialización y que éstas sean renovadas periódicamente?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
15	¿Se verifica que las visitas a los clientes se realicen dentro de una secuencia cronológica?.				4	
16	¿Se controla que las visitas a los clientes sean realizadas por el vendedor asignado del sector o zona?.				2	
17	¿Se comprueba que se realice actualizaciones de los productos en un tiempo prudencial después de su ingreso en el sistema?.				5	
18	¿Se controla que las actualizaciones de productos sean entregadas a los clientes en los tiempos especificados y por los vendedores correspondientes?.				3	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
19	¿Se comprueba la realización de las llamadas telefónicas al cliente para comprobar las características y cualidades de las proformas?.				2	
20	¿El Jefe de Ventas verifica que las proformas se hayan realizado de acuerdo a los requerimientos de los clientes?.				2	
21	¿Se comprueba la adecuada y oportuna entrega de entrega de la cotización al cliente?.				2	
22	¿En cada cotización se verifica la existencia de sustancias controladas por el CONSEP en la base de datos de la misma Institución?.				4	
23	¿Se confirma el cobro del trámite de aprobación de las sustancias estupefacientes al cliente respectivo?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
24	¿Se verifica que los datos del cliente sean los correctos antes de la realización de la factura?.				2	
25	¿Los descuentos otorgados a los clientes son revisados en la base de datos de acuerdo a las especificaciones del contrato de compra por el cliente?.				4	
26	¿Se revisa la adecuada estructuración de las facturas de acuerdo a las cotizaciones aprobadas por el cliente?.				2	
27	¿Se realiza el presupuesto de publicidad acorde con los objetivos de planificación financiera de la empresa?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
28	¿Se presentan informes de publicidad y de la utilización de su presupuesto a la Gerencia General de forma periódica?.				2	
29	¿Los informes de aprobación de publicidad llevan las sumillas correspondientes?.				2	
30	¿Se elabora un cuadro de patrocinadores de acuerdo a la base de datos de proveedores de la empresa?.				2	
31	¿Las cartas de invitación son enviadas a los patrocinadores en un periodo de dos días después de su firma y aprobación?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
32	¿Las cartas de compromiso de los patrocinadores llevan las sumillas correspondientes?.				2	
33	¿Se realiza un análisis del público objetivo al cual va direccionada la campaña publicitaria?.				2	
34	¿El análisis del público objetivo se realiza en concordancia con la segmentación de mercado de la Empresa ?.				2	
35	¿Se verifica el estudio del tipo de publicidad, mediante un informe?.				2	
36	¿Se verifica la exactitud del contenido literario y el mensaje publicitario, mediante informes escritos?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
37	¿Se realiza un cuadro comparativo de proveedores de publicidad para su elección?.				2	
38	¿Se realiza la verificación de la condiciones del contrato antes de la firma del mismo?.				2	
39	¿Se verifica la cita con el proveedor, antes de concurrir a la firma del contrato?.				2	
40	¿Se evalúa los resultados obtenidos de la publicidad de manera cuantitativa, comparando las ventas?.				2	
41	¿Se realizan encuestas directas a los clientes, para medir el impacto de la publicidad en los mismos?.				2	
	TOTALES				100	

7.5.2 Departamento de Servicio Técnico

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

Departamento de Servicio Técnico

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se verifica la adecuada instalación de los equipos?.				4	
2	¿Se comprueba que las herramientas entregadas por el técnico en bodega estén en buen estado?.				4	
3	¿Se verifica que el tiempo utilizado en la instalación de los equipos sea el estimado?.				4	
4	¿Se confirma la satisfacción del cliente con la instalación de los equipos?.				4	
5	¿Se verifica la aprobación de los contratos de mantenimiento antes de ser realizados?.				5	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
6	¿Se comprueba el estado de los equipos en el domicilio del cliente antes de ser transportados?.				4	
7	¿Se comprueba mediante informe escrito la salida de los equipos de la Empresa?				5	
8	¿Comprobar si existe documentación de responsabilidad del chofer para el buen cuidado de los equipos en su transportación?.				5	
9	¿Verificar si las cantidades de materiales es utilizada en su totalidad?.				4	
10	¿Revisar si la limpieza de los equipos se encuentra de acuerdo a las especificaciones del cliente?.				3	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
11	¿Comprobar si las cantidades pedidas por el técnico para la limpieza son las verdaderamente necesarias?.				5	
12	¿Comprobar si los remanentes entregados en bodega de los materiales corresponden a lo físicamente entregado?.				4	
13	¿Verificar la aprobación por parte del cliente antes del cambio de piezas?.				5	
14	¿Constatar si los equipos se encuentran dentro de la garantía de proveedor?.				5	
15	¿Verificar mediante documentación firmada la entrega de partes nuevas al técnico?.				3	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
16	¿Comprobar la aprobación de pago por parte del cliente antes del cambio de partes?.				4	
17	¿Se comprueba en un tiempo no mayor a tres días, después de la entrega de los productos que el cliente esté satisfecho con los mismos?.				4	
18	¿Es archivado en el expediente personal del cliente el informe de satisfacción del cliente?.				3	
19	¿Existe un informe de capacitación posterior a la entrega del cliente donde se verifique la realización de la capacitación?.				4	
20	¿Las visitas a los clientes para la verificación del buen uso de los equipos, se lleva de forma cronológica, de acuerdo a la asignación de los técnicos?.				4	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
21	¿Se verifica que la sumilla del informe de buen uso sea de la persona encargada de los equipos?.				3	
22	¿Se verifica, mediante la documentación, que los contratos de garantía se elaboren con asesoría legal?.				4	
23	¿La cita para la firma de los contratos de garantía se realiza en un periodo no mayor a dos días después de su realización?.				3	
24	¿Se verifica que las firmas en los contratos, sean de la Gerencia de la Empresa que otorga la garantía y del Representante Legal del cliente?.				4	
25	¿Se realiza la notificación antes de la cancelación del contrato de garantía al cliente en un periodo de 5 días antes de su terminación?.				4	
	TOTALES				100	

7.5.3 Departamento Administrativo.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

Departamento Administrativo

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
1	¿Se verifica que el presupuesto de compras se realice para 6 meses calendario?.				1	
2	¿Se comprueba que las cantidades del presupuesto de compras estén basadas en los precios de mercado?.				2	
3	¿Se verifica que el presupuesto de compras y el informe de aprobación lleven las sumillas correspondientes?.				1	
4	¿Se verifica que se haya realizado el pronóstico de ventas en base a los parámetros establecidos por la Gerencia General?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
5	¿Se comprueba que la planificación de compras haya sido emitida en un informe a la Gerencia General?.				2	
6	¿Se constata que el informe de aprobación lleve las sumillas correspondientes?.				1	
7	¿Se verifica si la Empresa mantiene una base de datos de proveedores, de acuerdo con las divisiones de productos que comercializa?.				1	
8	¿Se revisa la realización de una tabla de proveedores que especifique sus características?.				1	
9	¿Se comprueba que cada una de las divisiones de productos mantiene un mínimo de tres y máximo de cinco proveedores?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
10	¿Se verifica que las cantidades de materiales requeridas por los departamentos están acorde a sus necesidades?.				2	
11	¿Se revisa que las cantidades de órdenes de compra son adecuadas de acuerdo a la rotación de productos?.				2	
12	¿Se revisa que las peticiones de compras sean enviadas máximo a 5 proveedores y mínimo tres?.				2	
13	¿Se verifica que las cotizaciones de los proveedores sean enviadas en un periodo no mayor a dos días laborables?.				1	
14	¿Se comprueba la realización de cuadros comparativos de proveedores para su análisis?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
15	¿Se verifica que el informe de alternativa de proveedores sea enviada al Gerente Administrativo y el Gerente General?.				1	
16	¿Se verifica que se realice una cita con el proveedor seleccionado, para concretar las condiciones de la compra?.				1	
17	¿Se corrobora que las condiciones de pago, días de entrega, descuentos, estén de acuerdo a las necesidades de la Empresa?.				2	
18	¿Se corrobora que los datos de la factura estén de acuerdo a las condiciones pactadas por el proveedor?.				1	
19	¿Se revisa que las facturas de compras tengan el respaldo de aprobación del Jefe de Compras?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
20	¿Se comprueba que las características de los productos se encuentren de acuerdo a las solicitudes realizadas por la Empresa?.				2	
21	¿Se revisa que los productos entregados por el proveedor, se encuentren en buen estado y que estén de acuerdo con la factura?.				1	
22	¿Se coteja el informe de devolución de unidades dañadas con las físicamente existentes?.				2	
23	¿Se comprueba que el Bodeguero entregue a la Gerencia General en un periodo no mayor a dos días desde su ingreso, el informe de recepción de productos?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
24	¿Se comprueba que se realice una adecuada clasificación de los productos ingresados en la Bodega?.				1	
25	¿Se revisa que los registros de los productos en el sistema se realice adecuadamente?.				2	
26	¿Se inspecciona que los productos sean almacenados en la Bodega, en los espacios físicos destinados para cada uno de ellos?.				1	
27	¿Se evalúa si los parámetros de stocks mínimos y rotación de inventarios, corresponden a la realidad de la Empresa?.				2	
28	¿Se revisa que las reposiciones de materiales e insumos sea evaluados por el Gerente de Servicio Técnico?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
29	¿Se comprueba la existencia de un informe de reposición y aprobación de materiales e insumos?.				1	
30	¿Se revisa que los informes enviados por el Bodeguero lleven las sumillas correspondientes?.				1	
31	¿Se revisa que la orden de despacho de materiales, haya sido aprobada anteriormente por el Encargado del Departamento que lo requiere?.				1	
32	¿Se comprueba si las cantidades reflejadas en el informe de despacho son las mismas entregadas?.				1	
33	¿Se confirma que los informes de salida de productos, lleven las firmas del solicitante y receptor de los mismos?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
34	¿Se verifica la realización de un cuadro de contrataciones a corto plazo?.				1	
35	¿Se comprueba que la descripción de puestos se realice de acuerdo a las peticiones de la Gerencia General?.				1	
36	¿Se verifica la existencia de un manual de descripción de puestos y su actualización con cada planificación?.				1	
37	¿Se revisa que cada planificación de recursos humanos tenga un informe de análisis y aprobación por parte de la Gerencia General?.				1	
38	¿Se verifica que las publicaciones de medios escritos e internet contenga las especificaciones del puesto vacante?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
39	¿Se verifica que las solicitudes de empleo sean receptadas en un tiempo no mayor a dos días laborables?.				1	
40	¿Se comprueba que las características de los candidatos seleccionados estén de acuerdo al perfil del puesto?.				1	
41	¿Se verifica la validez y actualización de la documentación complementaria de la hoja de vida?.				1	
42	¿Se comprueba las capacidades y aptitudes de los seleccionados, mediante pruebas de aptitud?.				1	
43	¿Se comprueba que el primer contrato del personal sea por tres meses?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
44	¿Se verifica que los contratos de trabajo del personal sean realizados bajo asesoría legal?.				1	
45	¿Se revisa que los contratos estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección del Trabajo?.				1	
46	¿Se verifica que la persona contratada, reciba los manuales internos de la Empresa, en un periodo no mayor a cinco días después de su incorporación?.				1	
47	¿Se comprueba que se le indique al nuevo integrante, las instalaciones de toda la Empresa y las que utilizará para su trabajo?.				1	
48	¿Se verifica que se le entregue al nuevo miembro una copia de su perfil ?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
49	¿Se verifica que se realice un diagnóstico de las necesidades de capacitación para un año calendario?.				1	
50	¿Se revisa si existe un plan anual de capacitación y si éste está de acuerdo con el diagnóstico realizado?.				1	
51	¿Se controla el seguimiento sistemático del proceso de capacitación?.				1	
52	¿Se verifica la existencia de indicadores de desempeño para la evaluación del personal?.				1	
53	¿Se coteja los niveles alcanzados, con los óptimos del nivel de desempeño del personal?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
54	¿Se verifica la implementación y seguimiento de las mejoras en el personal?.				1	
55	¿Se verifica si el método empleado para el control de asistencias, es el adecuado para la organización?.				1	
56	¿Se comprueba que las justificaciones de inasistencia sean reales?.				1	
57	¿Se verifica que las horas extras se encuentren de acuerdo a lo reportado en las tarjetas de asistencia del personal?.				1	
58	¿Se comprueba que las sanciones impuestas al personal sean justas y se cumplan a tiempo?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
59	¿Se verifica que la elaboración de nómina se realice de acuerdo a los contratos de trabajo y las actualizaciones que sean necesarias?.				1	
60	¿Se verifica si la reliquidación del impuesto a la renta está correctamente calculado, retenido y pagado al SRI?.				2	
61	¿Se verifica el correcto cálculo y pago de los beneficios sociales como vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, etc.?.				2	
62	¿Se verifica que las planillas de pago al IESS sean correctamente elaboradas y se paguen a tiempo?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
63	¿Se verifica que los contratos de asistencia social, se encuentren acorde a las necesidades de cada uno de los empleados?.				1	
64	¿Se comprueba que los contratos externos de asistencia social sean los más adecuados?.				1	
65	¿Se verifica la medición del impacto de la asistencia social en la Empresa?.				1	
66	¿Se revisa que el informe de existencias de productos corresponda a los valores constatados físicamente?.				1	
67	¿Se verifica si las sustancias psicotrópicas de la factura son las mismas de la cotización?.				2	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
68	¿Se verifica si el valor del permiso del CONSEP sea el mismo que se facture al cliente?.				2	
69	¿Se revisa la existencia del cliente en la base de datos de la Empresa y que éste pertenezca a un nivel de segmentación que maneja la Empresa?.				1	
70	¿Se verifica que los datos del cliente se encuentren actualizados y correspondan al cliente a facturar?.				1	
71	¿Se comprueba la existencia de documentación de respaldo para los permisos del CONSEP?.				1	
72	¿Se revisa que los documentos existentes del cliente sean actuales?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
73	¿Se comprueba las políticas de crédito de acuerdo al tipo de cliente a facturar?.				1	
74	¿Se revisa si las cantidades facturadas están de acuerdo con los cupos de crédito?.				2	
75	¿Se inspecciona que los productos sean empacados de acuerdo a las cantidades y características de la factura?.				1	
76	¿Se revisa que los productos a ser entregados al cliente sean protegidos para el transporte?.				1	
77	¿Se comprueba que los productos sean embarcados en cajas selladas para entregarse al cliente?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
78	¿Se revisa que las guías de remisión cumplan con las disposiciones legales del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención?.				2	
79	¿Se revisa que los datos del cliente escritos en las cajas, sean los mismos de las facturas y las guías de remisión?.				1	
80	¿Se verifica la realización de un análisis de la selección de la ruta de transporte?.				1	
81	¿Se comprueba mediante un informe, que se realice la revisión del vehículo?.				1	
82	¿Se verifica que se designe un conductor libre y de turno para que no existan cruces de horarios?.				1	

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIÓN COMENTARIO
83	¿Se verifica que el informe de entrega-recepción de productos lleve las sumillas de responsabilidad correspondientes?.				1	
	TOTALES				100	

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1 Conclusiones

- ✚ Dentro del Área de Ventas en el Departamento de Comercialización existe una deficiencia de políticas de gestión dentro de las actividades de análisis de mercado y búsqueda de prospectos; la Empresa no realiza un adecuado estudio de sus clientes potenciales, los mismos que son elegidos mediante los contactos directos de los vendedores o por conocimiento propio de los clientes.
- ✚ En los procesos del Área de Ventas, no se realiza un análisis de los posibles proveedores de los clientes potenciales que pueden representar una competencia directa o sustituta de los productos que comercializa la Empresa.
- ✚ Los procesos inmersos en el Área de Publicidad, no mantiene la estructura y controles administrativos internos que deberían mantener en lo largo de su realización, mostrando así deficiencias en la gestión y administración del Área en mención.
- ✚ El Área de Servicio Técnico mantiene deficiencias de controles internos administrativos, en cuanto a la manipulación de herramientas, materiales y suministros se refiere; la utilización de los recursos para el cumplimiento de la limpieza y mantenimiento de equipos es controlada de manera indirecta y bajo las consideraciones del personal, lo que ha provocado un desgaste o mal uso de las herramientas y una inadecuada distribución de suministros y materiales para la limpieza y mantenimiento de los equipos.

- ✚ En la entrega de equipos al personal interno de la Empresa y al cliente, se ha encontrado déficit en cuanto a controles de responsabilidad de custodia se refiere, sin mantener la documentación escrita y debidamente firmada por los responsables directos de la custodia de los equipos a transportar.

- ✚ Dentro del Departamento Administrativo, en el Área de Compras se ha manifestado que existen deficiencias en los controles administrativos internos, en cuanto al proceso de petición de cotizaciones y análisis de precios de compra, puesto que no se realiza un cuadro comparativo de proveedores, en donde se especifiquen las características de cada uno de ellos para una adecuada elección. De la misma manera no existe varios proveedores de acuerdo a las políticas internas de la Empresa para cada una de las líneas de productos.

- ✚ Dentro del Área de Inventarios y Bodega se ha verificado que no existe control de forma escrita en cuanto a la entrega de suministros y materiales destinados a cada Departamento o división de la Empresa; solamente existe un control interno por parte del Bodeguero para la entrega de dichos productos, por lo cual no se sustenta la responsabilidad de entrega de los mismos en cada uno de los Departamentos.

- ✚ Dentro de la gestión de Recursos Humanos se ha constatado que las tareas de dicha Área se realizan de forma indistinta por la Gerencia General de la organización y de manera no estructurada. Es decir, que no existe una división específica que se encargue de las labores y actividades del recurso humano perteneciente a la Empresa.

- ✚ Dentro del Área de Recursos Humanos no existe una adecuada realización de las tareas de reclutamiento y selección de personal, realizando estas tareas la administración en base de la experiencia o por las recomendaciones externas de los socios o accionistas.

8.2 Recomendaciones

- ✚ Realizar un estudio de mercado anualmente de acuerdo a las especificaciones de la Gerencia General y del Departamento de Comercialización de los clientes potenciales de la Empresa, que sean aptos para la adquisición de los productos que comercializa Vamarth Cía. Ltda. y en los cuales se pueda posicionar el nombre y la actividad de la Empresa.

- ✚ Elaborar un cuadro de clientes potenciales en el tiempo que corresponda a proveedores de los clientes potenciales con actividades económicas similares a las de la Empresa, con la finalidad de conocer la competencia directa o sustituta y poder mantener normas de gestión en sus procesos administrativos, mediante estrategias que lleven a la Empresa hacia la competitividad.

- ✚ Diseñar un plan anual de publicidad en donde consten cada uno de los procesos administrativos del Área de Publicidad, con la finalidad de enmarcar las actividades administrativas de publicidad, tales como elaboración de un presupuesto, análisis de proveedores, direccionamiento de campañas publicitarias, etc. dentro de los procesos diseñados para dicha Área, manteniendo los controles administrativos internos para su correcta ejecución.

- ✚ Implementar los controles administrativos internos diseñados para salvaguardar el buen uso de los recursos del Área de Servicio Técnico, manteniendo una eficiencia y eficacia en los procesos, sin desperdicios y malos usos de los recursos necesarios para su realización.

- ✚ Comprobar la responsabilidad de custodia de los equipos de manera escrita, mediante informes firmados que describan la responsabilidad de la entrega-recepción de los equipos, la misma que debe ser documentada para la verificación de la entrega y responsabilidad en

caso de ser necesario por presentarse algún problema futuro en la entrega de los equipos, ya sea del cliente a la Empresa o de la Empresa al cliente.

- ✚ Elaborar cuadros comparativos de proveedores de productos para la compra, en donde se detalle las características de cada uno de ellos y los productos ofertados, a partir del cual se realice un análisis comparativo para la adquisición de productos; dicho análisis debe realizarse en un número no menor de tres proveedores y no más de cinco para cada una de las líneas de productos a comercializar.
- ✚ Realizar informes de entrega-recepción en donde conste la responsabilidad de cada uno de los jefes de departamento en cuanto a la entrega de suministros y materiales a ocupar en cada una de las divisiones de la Empresa, manteniendo un control de entrega y de salidas de materiales y suministros de manera interna.
- ✚ Implementar una Área de Recursos Humanos dentro del organigrama estructural y funcional de la Empresa, con la finalidad de estructurar las tareas y actividades del Área de manera que éstas se lleven a cabo de manera continua, sistemática y ordenada, en base a manuales de actividades y de control de recursos humanos.
- ✚ Realizar un manual de contratación de personal que coadyuve las actividades de reclutamiento y selección de personal que permita mejorar la gestión del Área de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ GULTINAN- GORDON, Administración de Marketing, McGraw Hill, 5ta. ed.
- ✚ HILL, CHARLES; Administración Estratégica, McGraw Hill, 3ra. Ed.
- ✚ ESTUPIÑAN GAITÁN Rodrigo, Control Interno y Fraudes con Base a los Ciclos. Transaccionales”, Editorial Lito Perla Impresiones, 1era. Edición.
- ✚ ZORRILLA Santiago, Metodología de la Investigación, 1era. Edición.
- ✚ ARENS, Alvin y LOEBBECKE, James; Auditoría un Enfoque Integral.
- ✚ COOK, John y WINKLE, Gary; Auditoría.
- ✚ ESTUPIÑAN, Rodrigo; Control Interno y Fraudes.
- ✚ MANTILLA, Samuel Alberto; Auditoría 2005; 1era. Edición ECO Ediciones; 2004.
- ✚ MANTILLA, Samuel Alberto; Control Interno Informe COSO.
- ✚ WHITTINGTON, Ray y PANNY, Kurt; “Principios de Auditoría”; 14ª. Edición; McGrawHill.
- ✚ VAN HORNE JAMES C.; WACHOWICZ JOHN M.; Principios de Administración Financiera; Prentice Hall; 8ava. Edición.
- ✚ ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO; Administración Financiera.
- ✚ BADILLO JORGE, Apuntes de Aula, 2005-2006.
- ✚ LEY DE COMPAÑÍAS, Ecuador.
- ✚ CÓDIGO DE COMERCIO; Ecuador.
- ✚ CÓDIGO TRIBUTARIO; Ecuador.
- ✚ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: www.inec.gov.ec.
- ✚ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: www.quito.gov.ec.
- ✚ Cámara de Comercio Quito: www.ccq.org.ec.
- ✚ Servicio de Rentas Internas: www.sri.gov.ec.
- ✚ Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes: www.consep.gov.ec
- ✚ WEB: www.gestiopolis.com.
- ✚ WEB: www.monografias.com.