

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA
ARTESANAL ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS
NATURALES UYANZA**

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

Es un hecho que las pequeñas unidades de producción, tanto en el sector agropecuario como en otros sectores de la economía, enfrentan progresivas limitaciones de inversión, de gestión y de acceso a los mercados (financieros, tecnológicos, de productos), las cuales les restan potenciales de competitividad frente a las microempresas mayores y explican múltiples fracasos individuales.

Comenzó con la fabricación de pan y Granola, estos productos comenzaron a gustar mucho entre los familiares y amigos, algunos extranjeros y otras personas que degustaban de productos que sean altamente naturales.

Viendo esta necesidad y con el paso de los años comenzó a aumentar la cantidad de producción. Uyanza formada como una Microempresa Artesanal, fue fundada el año de 1995, fortaleciéndose con el transcurso del tiempo como una productora y envasadora de productos naturales, abasteciendo el mercado con productos como Granola, pan integral entre otros de consumo masivo.

Conformada con capital familiar, la envasadora se ha desarrollado con el capital propio y financiamiento externo, consiguiendo así un crecimiento sostenible durante los años que tiene de operación.

Los productos han tenido una gran acogida por el mercado, que día a día tienen la tendencia de consumir productos naturales, Uyanza tiene un canal de distribución a ciudades como Guayaquil, Riobamba, Galápagos, El Tena, y Quito,

El nombre de “UYANZA” fue adoptado para dar un concepto de Natural, “Comida de la Tierra”, creando un concepto de que la microempresa brinda a sus consumidores productos de calidad y saludables.

1.1.1. BASE LEGAL

UYANZA está sujeta a las Leyes que se encuentran en vigencia en el País, códigos y reglamentos que por su naturaleza de microempresa son base para el desarrollo normal de las actividades de la envasadora.

A continuación se hace referencia a cuales son las bases legales que abarcan al desarrollo económico de UYANZA.

Uyanza inicia sus actividades comerciales como microempresa artesanal registrada en la Cámara del Artesano el diecinueve de marzo de mil novecientos noventa y cinco en la ciudad de Quito.

1.1.1.1. Ley de Fomento Artesanal

Uyanza al pertenecer a la Cámara del Artesano tiene aspectos muy relevantes que le permite desarrollarse dentro del país y de igual manera protegerse de empresas reconocidas como sociedades en la comercialización de sus productos.

La legislación establece en su artículo No 12 la prohibición o limitación de importación de artículos similares a los elaborados por la artesanía nacional, cuando estos últimos ofrezcan condiciones satisfactorias de abastecimiento, calidad y precios

De igual forma los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los empleadores por el Código del Trabajo. Sin embargo, estarán sometidos

con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre salarios mínimos determinados para el sector artesanal dentro del régimen salarial dictado para el efecto según el Artículo 25

A su vez si se produjere algún tipo de trámite legal El Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal queda facultado para resolver los casos especiales y los no previstos que se suscitaren en la aplicación de esta Ley según el artículo No 30

La ley presenta los siguientes beneficios con el que cuenta Uyanza al momento de estar registrada en la Cámara de Artesanos

- Exoneración de impuestos de los artículos y productos artesanales exportados
- Exoneración de los impuestos a los capitales en giro
- Exoneración de los impuestos fiscales, provinciales y municipales para la obtención de la Patente Municipal y Permisos de Funcionamiento de los talleres, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades
- Aprovechamiento de los regímenes especiales salariales que se expidieran para el sector, de conformidad con la ley
- Derecho a afiliarse al Seguro Social del Artesano y grupo familiar que contribuya con su trabajo al funcionamiento del taller amparándose en régimen especial salarial artesanal, gestión que será calificada previamente por el IESS.
- Los requisitos para acogerse a estos beneficios son:
- Ejercer una actividad artesanal ¹

¹ MIC - Ministerio Industrias y Competitividad del ECUADOR
<http://www.micip.gov.ec>
Potenciado por Joomla!
Generado: 26 April, 2007, 08:19

1.1.1.2. Ley de Régimen Tributario Interno

Uyanza al pertenecer a una persona natural se ve en la obligación de llevar el registro de ingresos y gastos con el fin de determinar la base imponible para su tributación según lo escrito en el artículo 29.

La cuenta de ingresos y egresos deberá contener la fecha de la transacción, el concepto o detalle, el número de comprobante de venta, el valor de la misma y las observaciones que sean del caso y deberá estar debidamente respaldada por los correspondientes comprobantes de venta y demás documentos pertinentes.

Los artesanos calificados por la Junta de Defensa del Artesano, en la venta de los bienes producidos por ellos y en la prestación de sus servicios, emitirán sus comprobantes de venta considerando la tarifa 0% del Impuesto al Valor Agregado.

Uyanza debe cumplir con los requisitos establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno:

1. Mantener actualizada su calificación por la Junta de Defensa del Artesano.
2. Mantener actualizada su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes.
3. No exceder del monto de activos totales permitido por la Ley de Defensa del Artesano.
4. Prestar exclusivamente los servicios a los que se refiere su calificación por parte de la Junta de Defensa del Artesano.
5. Vender exclusivamente bienes de su propia elaboración y a los que se refiere su calificación por parte de la Junta de Defensa del Artesano.
6. Emitir los comprobantes de venta debidamente autorizados y que cumplan los requisitos previstos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.

7. Exigir a sus proveedores las correspondientes facturas y archivarlas en la forma y condiciones que determine el Servicio de Rentas Internas.

8. Llevar su registro de ingresos y gastos de acuerdo con lo dispuesto por la Ley de Régimen Tributario Interno.

9. Presentar semestralmente su declaración del Impuesto al Valor Agregado y, anualmente, su declaración de impuesto a la renta.

Al artesano que reúna los requisitos señalados en los numerales del 1 al 5, el Servicio de Rentas Internas le conferirá el certificado que indique que está facultado a emitir comprobantes de ventas con el IVA tarifa 0%.

El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones previstas en los numerales anteriores, determinará que el artesano deba emitir en lo posterior sus comprobantes con el IVA tarifa 12%, sin perjuicio de las demás sanciones a las que hubiere lugar.²

Las microempresas que realicen actividades mercantiles están obligadas a obtener el Registro Único de contribuyentes que según El Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyente.- establece: “Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.”³

El Código de Trabajo de igual forma regula a las microempresas artesanales, Uyanza como tal, tiene registrado a cinco personas como empleados con contratos legalizados en el Ministerio de Trabajo, estableciendo cuales son las formas de remuneración, obligaciones que tiene tanto el trabajador como el empleador, duración máxima de la jornada de trabajo, vacaciones y demás beneficios de ley a que tiene derecho el empleado a gozar anualmente.

² LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, art. 154

³ CODIGO TRIBUTARIO, Art 171, (Codificación No. 2005-09)

1.1.1.3. Ley de Seguridad Social

Uyanza se rige a la Ley de Seguridad Social de los cuales esta establece normas que amparan al trabajador y sus derechos primordialmente. La ley de Seguridad Social establece en el Art. 2.- Sujetos de Protección.- Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella.”⁴

Dentro de la ley de seguridad social también describe en el artículo 19 y 20 de la Ley de defensa del artesano para la afiliación al Seguro Social para el artesano será amparado en los siguientes casos:

- a) El Seguro de Enfermedad y Maternidad;
- b) El Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte;
- c) El Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales que protegerá a artesanos y a sus operarios y aprendices.

Las prestaciones de estos seguros serán las mismas que otorgue el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a sus actuales afiliados.

1.1.1.4. Ley de Defensa del Artesano

Uyanza entre sus diferentes leyes también se ampara en la Ley de Defensa del Artesano en el cual establece la situación de los artesanos frente a sus operarios, en el artículo 16 indica “Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo.

⁴ GUÍA NACIONAL DE TRIBUTACIÓN, Ley de Seguridad Social, Ecuador, Sin Edición y Editorial, 2006, Pág. 14

Referencia: Ver Sección II, Reformas aplicables en forma general, Salario Minimo Vital

También gozarán los operarios del derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo.

Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignaren, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios.

En el artículo 17 describe que los artesanos tienen ayuda económica del Estado mediante:

- a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos;
- b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;
- c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal;
- d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos el Directorio del Banco Central del Ecuador dictará la regulación correspondiente.⁵

1.1.2. LA EMPRESA

La empresa es una entidad que se establece en determinado lugar por una o más personas que aportan un capital para producir bienes y/o servicios satisfaciendo las necesidades de la sociedad obteniendo una utilidad.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

⁵ LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO, artículo 16

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros
- Mediana Industria: alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos⁶

El funcionamiento de la microempresa Uyanza es unipersonal, veremos a continuación cual es la definición de empresa por comandita simple, para poder identificar en que grupo se encuentra.

1.1.2.1. Comandita simple.

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.”⁷

Uyanza como una microempresa creada por capital propio y unipersonal es una sociedad en comandita simple, con un capital formado de USD. 1.000 de capital al inicio de las actividades.

⁶ CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA – CAPEIPI- MARCO BARRERA, SEMINARIO- TALLER: MECANISMOS DE PROMOCION DE EXPORTACIONES PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LOS PAISES DE LA ALADI

⁷ LEY DE COMPAÑÍAS, No hay Edición, Editorial Jurídica del Ecuador, 2003, Pág. 41

1.1.3. RESEÑA HISTÓRICA

Uyanza se crea en el año de 1995 como una microempresa por comandita simple, su propietaria la Dra. Margarita Cazar ve la necesidad de ofrecer al mercado productos naturales

La finalidad por la que se fundo Uyanza, es la producción y comercialización de productos naturales como son: Granola, pan integral, pan de cereales, maní, habas, confitadas, germen de trigo natural, con miel, pasas mixtas, para el mercado natural comercializando en la ciudad de Quito, Guayaquil, Riobamba, Cuenca, El Tena, Galápagos.

Los primeros años en los que empezó a funcionar fue en el Sector de la Mena Dos en la Aldea de Niños SOS, produciendo inicialmente Granola y Pan integral, estos productos eran realizados por la misma dueña en pequeñas cantidades. En el Año de 1997 se cambia de dirección a la calle Diego Céspedes, al sur de Quito, funcionando ya con tres personas, y ampliando su canal de distribución y con el apoyo de FEPP y Camari pudo llegar al mercado.

En el año 2003, la Gerencia General, con financiamiento externo construye su propio establecimiento, junto a su domicilio, en al Av. Oriental en el Sector de Don Bosco, ahora ya contando con 6 personas como empleados.

En la actualidad Uyanza ha crecido sustancialmente, cuenta con un mercado en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba, El Tena, Galápagos, abarcando el mercado con productos naturales presentando al mercado su producto estrella que es LA GRANOLA, un cereal muy beneficioso para la salud.

Con la convicción de satisfacer las necesidades y gustos de sus clientes, debido a sus inconvenientes no se ha desarrollado como una microempresa competitiva, pero cuenta con el deseo de cada día mejorar su calidad, y aumentar su nivel de ventas posesionándose en el mercado ecuatoriano.

1.1.4. ORGANIGRAMAS

Los organigramas son una representación visual de toda la estructura de una microempresa, de sus áreas, cuya finalidad es dar una visualización de cómo se encuentra conformada la misma.

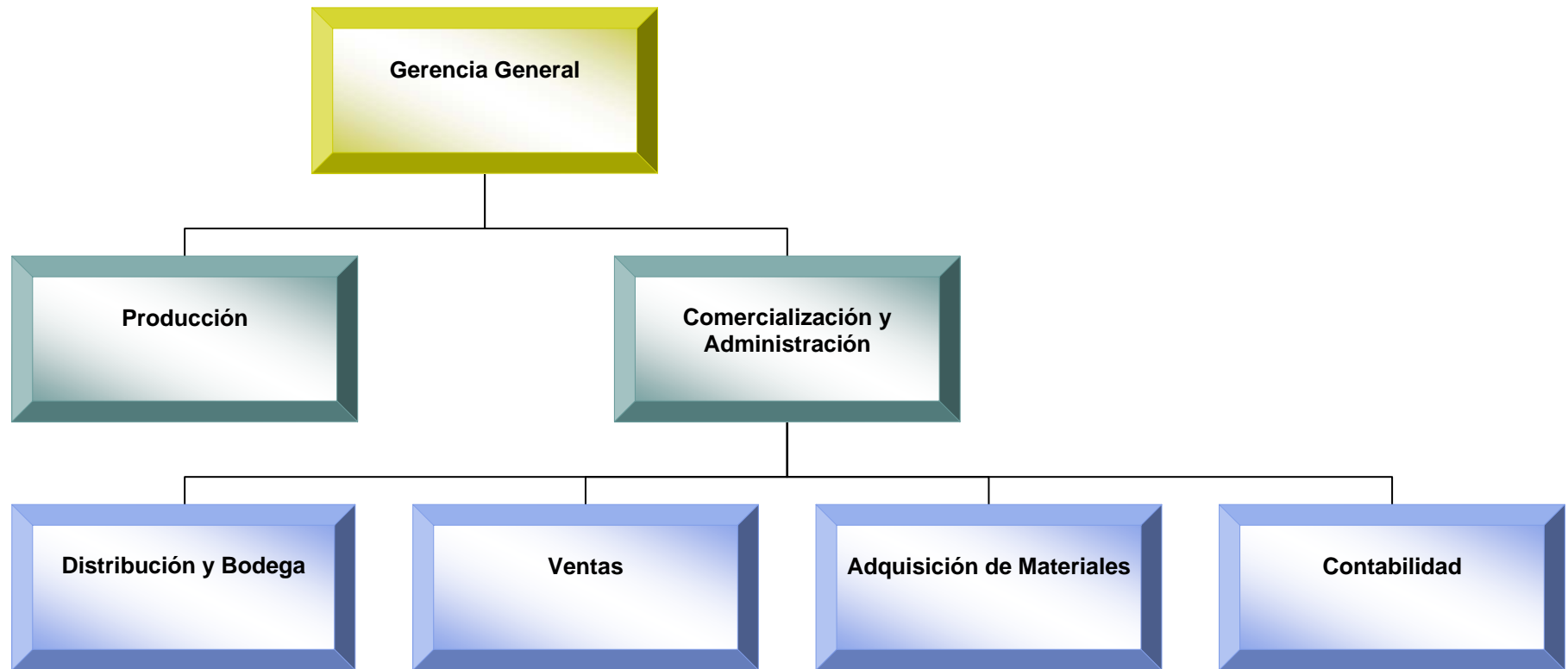
Son importantes por:

- Los niveles jerárquicos.
- La división de funciones.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- Detectar fallas estructurales.

La microempresa Uyanza cuenta actualmente con los siguientes organigramas:

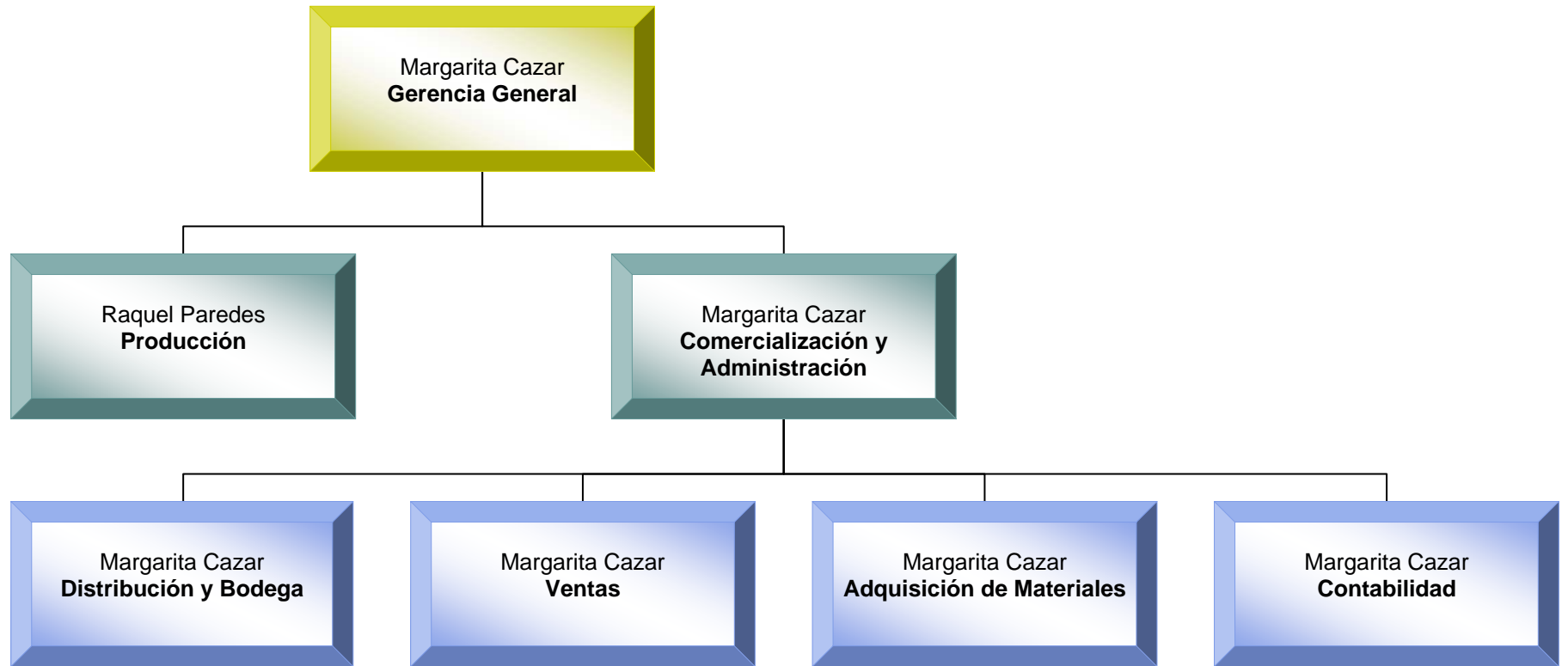
Organigrama Estructural (actual)

UYANZA



Organigrama Estructural (actual)

UYANZA



Fuente: Organigrama Personal actual

Organigrama Funcional

Este organigrama es parte del estructural, en este se detalla las funciones iniciando desde la máxima autoridad hasta el de menor jerarquía.

A continuación se detallan las funciones de los diferentes niveles de la organización:

Gerente General

La Gerente General de Uyanza es propietaria de la microempresa, y como tal tiene las siguientes funciones:

- a. Representa legal, judicial y extrajudicialmente a la microempresa;
- b. Toma decisiones en base a la información generada
- c. Dicta los lineamientos con los que se rige la microempresa
- d. Responde por todos los bienes, valores, correspondencia y archivos de la Compañía;
- e. La Gerente General como propietaria tiene las atribuciones para suscribir a nombre personal todos los actos y contratos.
- f. Realiza las operaciones de compra de materia prima.
- g. Realiza los pagos a proveedores
- h. Maneja al personal

Área de Producción

Se encarga de:

- a. Planificar la cantidad de materia prima a utilizarse en la producción
- b. Planificar los días de producción y productos a producirse
- c. Producir los productos para la comercialización

Dentro de estos departamentos tenemos

Área de Pan

- Producir pan integral
- Producir pan de cereales
- Producir pan de dulce

Área de Cereales

- Producir Granola
- Producir germen de trigo
- Producir salvado de trigo

Área de Confitería

- Producir habas de sal y dulce
- Producir maní de sal y dulce
- Envasar pasas mixtas
- Producir Soya de sal y dulce
- Producir Chulpi

Área Comercial

El Área Comercial se encarga de realizar las siguientes funciones de:

- a. Planificar, organizar, dirigir y controlar las áreas de ventas.
- b. Controlar políticas créditos de venta.
- c. Realizar un seguimiento directo de los clientes potenciales de la microempresa.

Dentro de esta área tenemos los siguientes departamentos

- **Área de Ventas**

El personal de esta área realiza las siguientes funciones:

- a. Negociar con el cliente.
- b. Vender los productos que ofrece la microempresa
- c. Realizar la factura de la venta de los productos.
- d. Realizar diariamente el cierre de caja.

- **Área de Distribución y bodega**

- a. Recibir la materia prima
- b. Despachar los productos que se comercializa.
- c. Recibir los productos de retorno
- d. Almacenar los productos producidos

- **Área de Contabilidad**

- a. Realizar registro de ingresos y gastos
- b. Responder por el cumplimiento de las disposiciones legales, tributarias y demás leyes vigentes.
- c. Reportar de la información de ingresos y gastos a la Gerencia General, para la toma de decisiones.
- d. Realizar cuadros de caja con el personal de ventas

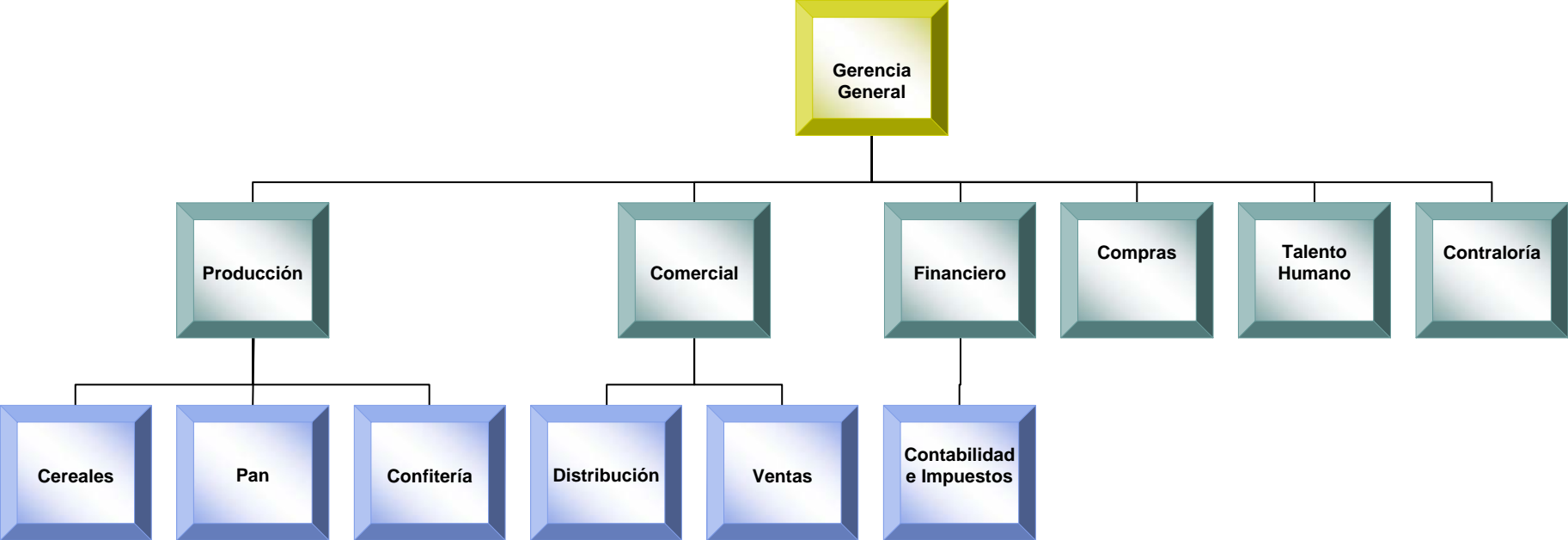
Dentro de las actividades desarrolladas, a continuación proponemos los siguientes organigramas.

Estructural

Personal

Organigrama Estructural Propuesto

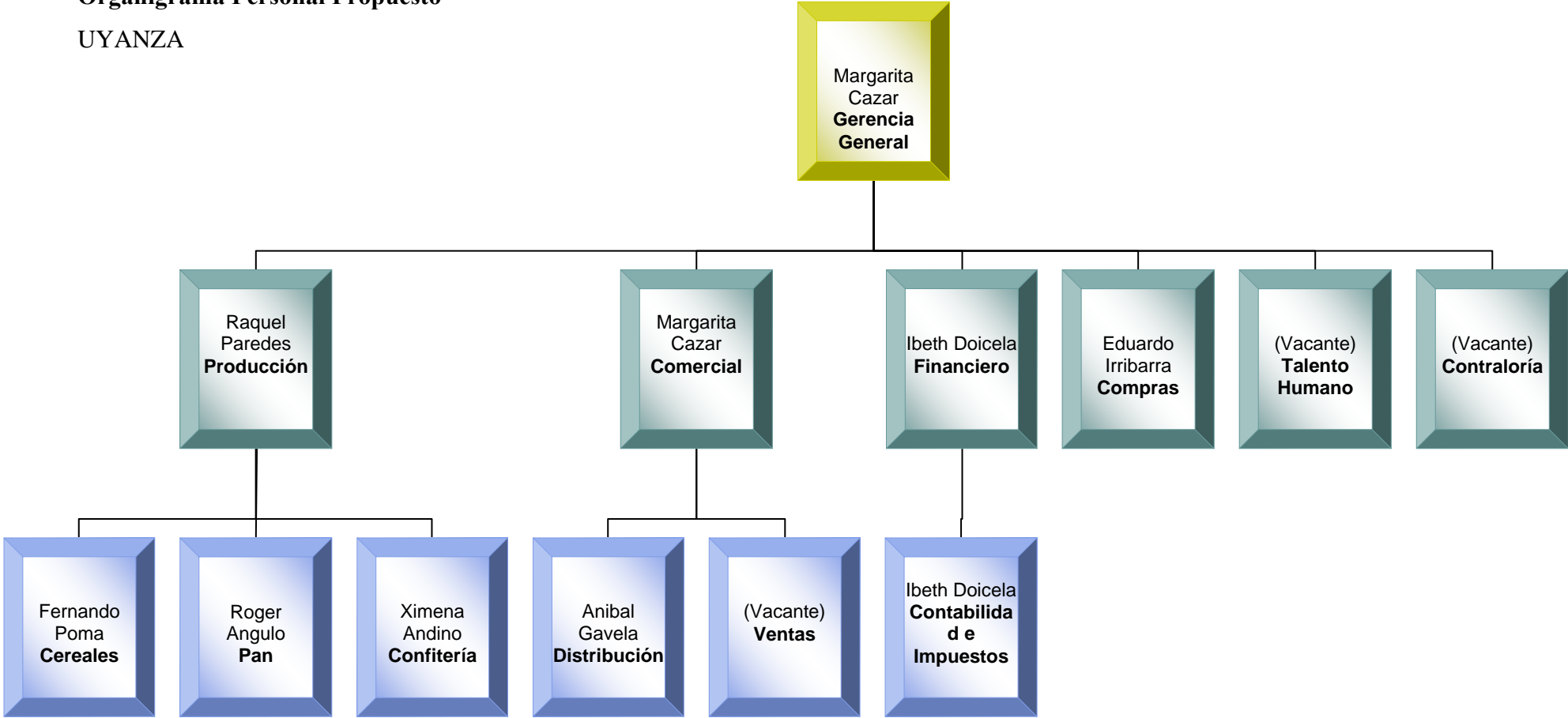
UYANZA



Fuente: Santiago Maigua Paredes

Organigrama Personal Propuesto

UYANZA



Fuente: Santiago Maigua Paredes

CAPITULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Toda empresa debe evaluar en que posición se encuentra en el mercado, es por esta razón hay que determinar cual es el impacto que tiene externamente los diferentes factores como:

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. De acuerdo a Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que las empresas deben evaluar su posición frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La rivalidad entre los competidores

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los compradores

Amenaza de ingreso de productos sustitutos



Fuente: Modelo Porter

2.1.1. Influencias Macroeconómicas

2.1.1.1. Factor Tecnológico

La tecnología si afecta a la producción de los productos naturales en cuanto se refiere a lograr mejores niveles de productividad y el lograr economías de escala, para mantenerse y lograr crecimiento del mercado.

2.1.2. Factor Legal

2.1.2.1. Agencias nacionales de vigilancia sanitaria

El Ministerio de Salud Pública junto al Instituto Izquieta Pérez, otorgaron los respectivos registros sanitarios para los productos en el mes de Noviembre del año 2000.

2.1.2.2. Impuestos

De acuerdo a la ley los productos de primera necesidad tienen los siguientes impuestos:

- IVA 0%

- Impuesto a la renta si supera las ventas mayores a USD. 40.000 anuales.

2.1.3. Cliente

Los compradores compiten en el mercado en busca de precios reducidos y negociando por una mejor calidad a los que ofrecen la competencia, por lo cual el comprador de Granola y demás productos naturales tiene la información total.

La mayor parte de estas relaciones de poder del comprador se pueden atribuir tanto a los consumidores

Los principales clientes que tiene UYANZA son:

- Comisariato del Ejército
- Comisariato de la FAE
- Comisariato SANTA MARIA
- CAMARI
- Tiendas Campesinas
- Tiendas el Salinerito
- Consumidor Final

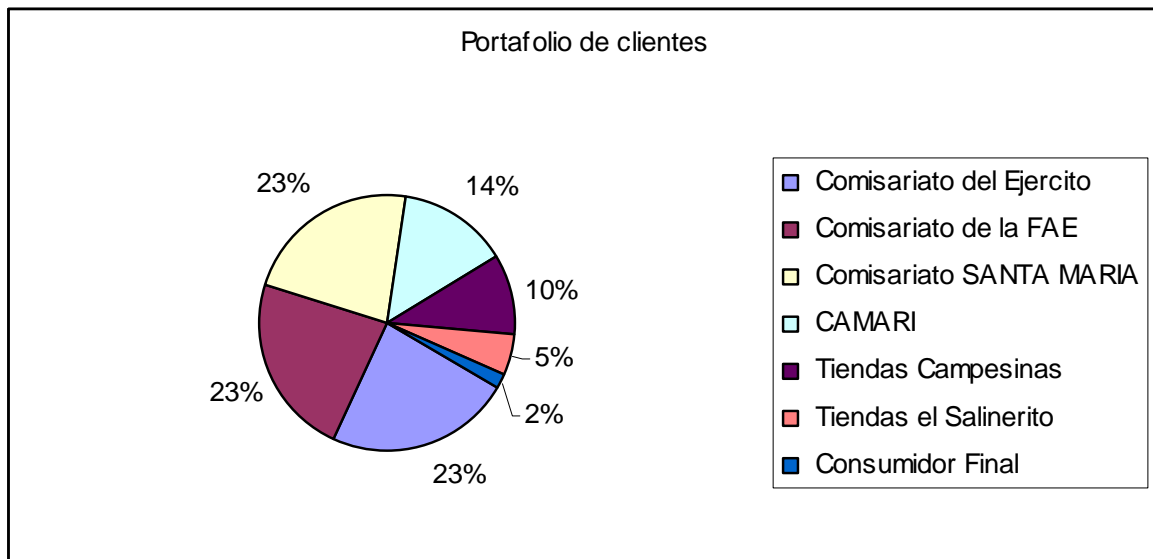
Dentro de los clientes importantes Uyanza cuenta con un gran nivel de ventas en supermercados, ampliando de esta manera su nivel de ventas.

Tabla No 1

Participación de Canales de Venta de Uyanza en la ciudad de Quito

Cliente	Portafolio de clientes
Comisariato del Ejercito	23%
Comisariato de la FAE	23%
Comisariato SANTA MARIA	23%
CAMARI	14%
Tiendas Campesinas	10%
Tiendas el Salinerito	5%
Consumidor Final	2%
TOTAL	100%

Gráfico No 1



2.1.4. Proveedores

Dentro de los proveedores estos pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector agroindustrial industrial amenazando con subir precios o bajar calidad de los productos.

Las condiciones en las que se relaciona Uyanza con sus proveedores hacen que estos tengan un gran poder de negociación en harina, germen de trigo, debido a que estas empresas son productoras y grandes industrias altamente competitivas en el mercado.

El subsidio que existía por parte del gobierno para la harina desde Argentina fue suspendida para el año 2009 hasta el segundo semestre por la mala calidad de este producto. Para microempresas como Uyanza quien realizaba la compra del saco de harina en 22 dólares que actualmente tiene un costo de 33 dólares.

Los suministros que proporcionan los diferentes proveedores, son microempresas reconocidas en el mercado, que tienen la suficiente capacidad instalada para atender las necesidades de los clientes.

Para la harina el poder de negociación lo tiene el proveedor, mientras que para la compra de pepas de sambo lo tiene UYANZA.

Entre los principales proveedores se encuentran: Camari, Prodiceral, Otras personas, Casa del Químico, molino Superior, La Unión, Provicereal

2.1.4.1. Competencia.

La rivalidad que tiene Uyanza con otras microempresas o empresas se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Algunas formas de competir, en especial la competencia de precios desde el punto de vista de la rentabilidad.

Existen competidores diversos para la producción de Granola y éstos debido a sus estrategias se puede tener dificultades al interpretar las reglas de juego para el sector agroindustrial en el que se desarrolla la microempresa.

En un sector artesanal, como son empresas pequeñas se ven limitadas por la presencia de empresas grandes como: Shullo, Nutrial a su vez este tipo de empresas tienen intereses estratégicos elevados: la rivalidad en un sector agroindustrial se vuelve aun más volátil si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito.

Existen alrededor de tres microempresas artesanal es que producen Granola y distribuyen en el mercado de Quito, En el mercado existen empresas como Shullo, Nutrial, WC que producen Granolas teniendo una participación en el mercado.

2.1.4.2. Precios.

No existe un control de precios por parte del gobierno, lo único en lo que influencia son los precios del mercado.

Adicional los precios de los productos pueden variar de acuerdo a la inflación, medida que estadísticamente se da a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares, la inflación para el mes de abril del 2009 se ubica en el 6.52%

2.1.4.3. Condiciones de pago

Las condiciones de pago para Uyanza serán similares a los de la competencia, dependiendo del canal de distribución se manejarán plazos de 30 a 60 días

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores

2.2.1. Área de Producción

2.2.1.1. Naturaleza y Funciones

El área de producción para Uyanza es el principal departamento de capital de trabajo de inversión, ya que este posibilita que todos los productos sean producidos para su comercialización.

En esta área se producen artículos como Granola, Germen de trigo, Salvado, Galletas integrales, pan integral, confitería natural, el cual se encarga de producir y envasar, así como de establecer un control de las existencias.

Las funciones que se realizan en esta área se describen a continuación:

Funciones Generales

- Receptar mercadería, en inventarios

- Planificar de acuerdo a los pedidos realizados la producción
- Producir productos estrellas y otros
- Mantener un stock de inventarios
- Despachar los productos que se venden en los canales de venta sean estos residencial o distribuidor.

Funciones Específicas

- Mantener un stock de materia prima para la producción.
- Supervisar el manejo y almacenamiento adecuado de los productos.
- Producir productos estrellas (Granola, pan integral)
- Producir productos compensatorios (Confites, germen y salvado de trigo, entre otros.
- Mantener un control del stock del producto terminado.
- Despachar y controlar las salidas del producto.

Características del Área de Producción

Funciones principales

- Producir y envasar la materia prima a producto terminado.
- Entregar el producto para su comercialización a los diferentes canales de venta.

Recurso Humano

El área de producción cuenta con 3 personas, quienes se encargan de receptor, producir y realizar las demás actividades de esta área.

- Un Jefe de producción

- Dos Auxiliares de Producción

Enlaces con otras áreas

El área de Producción se relaciona con las siguientes áreas:

- Con el área de Comercialización, cuando se realiza una venta en el canal residencial o distribuidor, ya que el jefe de Producción o sus auxiliares entregan el producto para su comercialización.

- Con la Gerencia General, para realizar las compras de materia prima y para informar de los productos producidos para la comercialización.

2.2.2. Área de Comercialización

2.2.2.1. Naturaleza y Funciones

El área de comercialización de Uyanza es liderada por la Gerencia General el cual es el que comercializa los productos producidos por la microempresa.

En esta área se producen artículos como Granola, Germen de trigo, Salvado, Galletas integrales, pan integral, confitería natural, esta área se encarga de producir y envasar, así como de establecer un control de las existencias.

Las funciones que se realizan en esta área se describen a continuación:

Funciones Generales

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las áreas de ventas.
- Controlar políticas créditos de venta.
- Realizar un seguimiento directo de los clientes potenciales de la microempresa.

Funciones Específicas

- Planificar las actividades diarias para la distribución de los productos
- Establecer las políticas de crédito para los diferentes clientes sean estos en el sector residencial o distribuidor.

Recurso Humano

El área de comercialización cuenta con 2 personas, quienes se encargan de la comercialización de los productos.

- Gerente General
- Asistente administrativo

Enlaces con otras áreas

El área de Comercialización se relaciona con las siguientes áreas:

- Con el área de Producción, de acuerdo a lo que va a comercializar en base a la producción del día.

- Con el área de distribución, bodega y adquisición de materiales, ya que se distribuye lo producido de acuerdo a las ventas realizadas
- Con el área Contable para el registro contable de las facturas sean por venta o por gasto utilizadas durante el período fiscal.

2.2.3. Área de Contabilidad

Al igual que las anteriores áreas el de contabilidad tiene las siguientes funciones.

2.2.3.1. Naturaleza y Funciones

Esta área actualmente no cuenta con una persona responsable directa, debido al nivel de ventas no se requiere llevar contabilidad, de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario.

En el área se mantiene la información de los ingresos y egresos en los que incurre actualmente la microempresa.

Funciones Generales

- Registrar las facturas de compra y venta en el libro de registro.
- Proporcionar información de gastos mensuales para la gerencia.
- Realizar libro de ingresos y gastos mensualmente.

Funciones Específicas

- Realizar registro de ingresos y gastos
- Responder por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- Reportar la información contable a la Gerencia General, para la toma de decisiones.
- Realizar cuadros de caja con el personal de ventas

Características del Área de Contabilidad

Funciones principales

- Registra y reportar información de ingresos y gastos generada de las ventas del día.
- Dar información de las ventas mensuales y el crecimiento o disminución del nivel en el mes correspondiente.

Recurso Humano

El recurso humano con el que cuenta esta área es el siguiente:

- Gerente General
- Auxiliar Contable – Asistente administrativo

Documentos e Informes

Los documentos e informes que se realizan en el área contable son los siguientes:

- Facturas
- Órdenes de pedido

- Cotizaciones
- Comprobantes de retención
- Informes

2.2.4. Evaluación del Área de ventas

En función a las demás áreas son los siguientes.

2.2.4.1. Naturaleza y Funciones

Esta área es fundamental para la entidad, debido a que las ventas son vitales para la existencia y evolución de UYANZA, su éxito depende directamente de la cantidad de ventas que lo realicen las personas que laboran en esta área.

La microempresa cuenta con dos canales de ventas: residencial y distribuidor

Funciones Generales

- Vender productos naturales de acuerdo al canal de ventas (Residencial, y Distribución)
- Elaborar facturas de las ventas generadas a los clientes de acuerdo al canal de venta.

Funciones Específicas

- Consigue nuevos clientes para los canales de venta.
- Atiende y asesora al cliente en relación a productos, gustos, preferencias, calidades y necesidades.

Características del Área de Ventas

Funciones principales

- Planear, ejecutar y controlar las actividades que se realizan en el área de ventas.
- Facturar las ventas realizadas a los clientes del canal residencial y para los clientes de los canales de venta distribuidor

Recurso Humano

El recurso humano con el que cuenta esta área es el siguiente:

- Gerente General y un persona para distribución de ventas

Documentos e Informes

Los documentos e informes que se realizan en el área de ventas son los siguientes:

- Facturas

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico permite ver cuales son las acciones que orientan a una organización hacia el futuro. El análisis se realiza en la realidad Institucional con un pronóstico a un futuro; Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores, propósitos y la forma como éstos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

Visión

La visión “es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización esté dentro de cinco años”

Uyanza no cuenta con una visión y la gerencia no ha determinado cuales son los objetivos que quieren alcanzar, así como un destino de hacia donde quiere llegar; aunque, su principal idea es crecer este no determina en que tiempo y recursos financieros.

Uyanza al no tener una estructura bien definida y no trabajar bajo parámetros estándares de administración a continuación se realizará junto a la dirección de UYANZA un direccionamiento estratégico, en el que definiremos cual es la visión para el 2012:

“Una empresa financieramente sólida, presente en todas las principales Ciudades del Ecuador con la producción y comercialización de productos Naturales, reconocida en el mercado por ofrecer productos de calidad”

3.1. Misión

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización

Uyanza se concibe como una Empresa que tiene la tarea diaria de:

La producción y comercialización de productos naturales de excelente calidad, la cual está orientada a la satisfacción de los clientes mediante la confianza, buen servicio con mejoramiento continuo.

Objetivos de la Microempresa

La microempresa Uyanza contará con los siguientes objetivos:

- Incrementar su nivel de ventas en un 3% en los productos considerados como estrella y un crecimiento del 5% en los productos secundarios incrementando la rentabilidad financiera.
- Capacitar constantemente al personal, con el propósito de formar líderes y técnicos en producción y ventas con una eficiente atención a los clientes internos y externos.
- Generar un crecimiento anual del 2% en la posición neta de activos.

Los objetivos serán de conocimiento para toda la organización y será responsabilidad de esta la difusión y el cumplimiento de los mismos.

Políticas

Son directrices generales que sirven para la toma de decisiones en el cual se establecen los límites en las decisiones que pueden tomarse dentro de la organización.

Las políticas en una empresa forman el mecanismo a ser cumplido para el logro de los objetivos en el corto plazo y la visión en el largo plazo.

Se detallan de la siguiente manera las políticas a ser cumplidas por el personal de Uyanza:

Política de descuento

Como Política de descuento buscará incentivar a sus clientes para que le compren más productos, debido a que si compran más mayor será el descuento que obtengan.

Esta política de descuento consiste en una rebaja porcentual al precio unitario de los productos de acuerdo al volumen de ventas

Tabla N° 2. “Porcentajes de descuento”

Clientes	Porcentaje de descuento	Volumen de Ventas	Productos	Tipo de Venta
Canal de Ventas Distribuidor	15%	> 200 fundas	En todos los productos	Contado y crédito
	20%	>500 y <1.000 fundas	En todos los productos	Contado y crédito
	30%	> 1.000 fundas	En todos los productos	Contado y crédito
Canal de Ventas residencial	10%	> 0	En todos los productos, promoción	Contado

Elaborado por: Santiago Maigua

Como se observa en la tabla, la empresa Uyanza otorgará los siguientes porcentajes de descuento dependiendo del tipo de clientes:

- **De crédito**

La empresa Uyanza concede crédito a sus clientes de acuerdo a su nivel de compra de los últimos meses, además otorgará a los clientes que por ser estratégicos serán de mayor beneficio para la imagen corporativa que busca la empresa.

Los clientes del canal distribuidor se les otorga un crédito de 30 días y la cancelación de la venta a crédito será con cheque, con el fin de que el cliente se sienta satisfecho y regrese a adquirir nuestros productos,

En el canal residencial no se otorgará ningún crédito debido a que el nivel de compras de este sector no sobrepasa de las 50 fundas y por ser un producto de primera necesidad

▪ De Horarios

El horario de trabajo de los empleados de la empresa Uyanza es de lunes a viernes de 8h30 a 18h00 y los domingos: de 10h00 a 16h00.

Estrategias (Análisis FODA)

Análisis FODA

“El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta que punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También puede utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización. La palabra FODA esta formada por las siglas de << Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas>>.”⁸

Esta matriz es una herramienta para identificar los factores internos y externos, de manera que permita establecer cuales son las diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión.

El análisis FODA consta de dos partes, una interna y otra externa.

El estudio interno cuenta con dos factores que son las fortalezas y las debilidades que cuenta el negocio, aspectos que cuenta con un impacto directo a la organización. El factor externo mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

Las definiciones para los factores del análisis FODA son:

⁸ FERRY, Jonson y SCCHOLES, Kevan, Dirección Estratégica, Quinta Edición, Prentice Hall, España, 2001, Pág. 173

- **Fortalezas.**- “Son actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la compañía.”⁹
- **Debilidades.**- “Son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.”¹⁰
- **Oportunidades.**- “Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”¹¹
- **Amenazas.**- “Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan su desarrollo operativo”¹²

Dentro del análisis para el siguiente estudio se determinó cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se describe en la siguiente matriz:

⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Tercera Edición, Santa Fe de Bogota, 1997, Pág. 13

¹⁰ *Ibíd.*, Pág. 31

¹¹ *Ibíd.*, Pág. 13

¹² *Ibíd.*, Pág. 31

Tabla N° 3. “Matriz FODA de Uyanza”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microempresa sólida en la producción de productos Naturales ▪ La calidad de los productos es superior al de la competencia. ▪ Mantener clientes estratégicos y fuertes en el mercado. ▪ Precios al alcance de todos los niveles sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El crecimiento del sector como empresa y no como artesanal. ▪ Tendencia de los clientes a buscar productos naturales ▪ El crecimiento poblacional del país, genera una alta demanda en todos los niveles sociales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo reconocimiento de la marca Uyanza en el Ecuador. ▪ El ser una empresa que produce y comercializa artesanalmente. ▪ Poca actividad promocional y publicitaria. ▪ Poca capacitación al personal, especialmente al de ventas en atención al cliente. ▪ No cuenta con un capital de trabajo en giro, para poder expandirse hacia zonas que necesitan nuestro producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La inestabilidad política y económica del país. ▪ El ingreso de productos sustitutos por empresas grandes e industrias internacionales al mercado ecuatoriano a menores costos. ▪ Poca apertura de clientes claves para la atención a empresas artesanales ▪ El incremento de la competencia.

Elaborado por: Santiago Maigua

Dentro de la matriz podemos identificar las fortalezas para impulsarlas, las oportunidades para aprovecharlas, las debilidades para eliminarlas o corregirlas y las amenazas para enfrentarlas.

Los factores expuestos de la matriz FODA atacan el análisis de un punto temporal en particular, pero las condiciones externas e internas de la organización son dinámicas, algunos factores pueden cambiar con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

Estrategias

Tabla N° 5. “Matriz de Estrategias de Uyanza”

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	FA	FO
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar visitas periódicas del Gerente General hacia los clientes que tienen un gran volumen de compra, brindándoles una atención especial. ▪ Mantener un registro actualizado de los clientes, el cual contenga datos básicos, desempeño histórico, abarcando distribuidores. ▪ Revisar la tabla de descuento de los productos que ofrece Uyanza a sus clientes potenciales dependiendo del monto de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar en ferias de eventos de exposición para artesanos. ▪ Desarrollar políticas especiales en beneficio a los distribuidores para comprometerles con la empresa. ▪ Buscar alternativas de comercialización dentro del país ampliando su canal de distribución ▪ Vincular a la empresa a la Cámara de Comercio de Pichincha.

	DA	DO
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar al personal a comisiones por cumplimiento sean estos de reconocimiento o materiales de acuerdo a su nivel de desempeño, carta de felicitación de Gerencia y otros estímulos que se vayan creando. ▪ Realizar un seguimiento sobre la calidad de atención a los clientes por parte de los vendedores. ▪ Automatizar procesos en la fabricación de productos estrella 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expandirse geográficamente a nuevas regiones, tales como: Ambato, Santo Domingo, Machala, Manta, entre otras. ▪ Reformar el marketing y publicidad de los productos que ofrece la empresa ▪ Capacitar al personal en especial a los vendedores en cuanto a la atención al cliente. ▪ Participar en ferias de eventos de exposición tanto internas como externas

Elaborado por: Santiago Maigua

▪ **Fortalezas / Amenazas**

Uyanza con la finalidad de reducir el impacto de las amenazas externas, la inestabilidad política y económica del país, el ingreso de productos sustitutos por empresas internacionales o industrias que por su estructura son de mayor impacto para el mercado ecuatoriano, usará las fortalezas de ésta para afrontarlas y tratar de minimizarlas, para lo cual se ha implementado las siguientes estrategias:

- Planificar visitas periódicas del Gerente General hacia los clientes que tienen un gran volumen de compra, brindándoles una atención especial, permitiendo así fortalecer los lazos entre estos.
- Mantener un registro actualizado de los clientes, el cual contenga datos básicos, desempeño histórico, abarcando distribuidores.

- Revisar la tabla de descuento de los productos que ofrece Uyanza a sus clientes potenciales dependiendo del monto de compras.

▪ **Fortalezas / Oportunidades**

Uyanza para aprovechar de mejor manera las oportunidades del crecimiento del sector agroindustrial, la tendencia de los clientes a buscar productos naturales, el crecimiento poblacional del país y poder impulsar sus fortalezas como la calidad en los productos, el mantenimiento de clientes estratégicos y fuertes en el mercado, precios al alcance de todos los niveles sociales ha planteado las siguientes estrategias:

- Participar en ferias de eventos de exposición.
- Desarrollar políticas especiales en beneficio a los distribuidores y exclusividad para los productos de Uyanza.
- Buscar alternativas de comercialización dentro del país ampliando su canal de distribución

▪ **Debilidades / Amenazas**

Con el propósito de reducir las debilidades internas como el bajo reconocimiento de la marca Uyanza en el mercado ecuatoriano, el ser una empresa que produce y comercializa artesanalmente, la poca actividad publicitaria, entre otras y externamente actividades que tienen un impacto directo a Uyanza como la inestabilidad política económica del país, ingresos de productos similares del exterior a menores cotos, la poca apertura de clientes claves para la atención a empresas artesanales se utilizarán las siguientes estrategias defensivas.

- Incentivar al personal a comisiones por cumplimiento sean estos de reconocimiento o materiales de acuerdo a su nivel de desempeño, carta de felicitación de Gerencia y otros estímulos que se vayan creando.
- Realizar un seguimiento sobre la calidad de atención a los clientes por parte de los vendedores.
- Automatizar procesos en la fabricación de productos estrella

▪ **Debilidades / Oportunidades**

Las siguientes estrategias le permiten a la empresa Uyanza mejorar las debilidades internas como: bajo reconocimiento de la marca en el mercado, no cuenta con un capital de trabajo en giro, impedimento de empresas grandes frente a la comercialización artesanal y aprovechar las oportunidades externas del entorno como el crecimiento del sector como empresa y no como artesanal, las remesas que ingresan al país de los emigrantes:

- Expandirse geográficamente a nuevas regiones, tales como: Ambato, Santo Domingo, Machala, Manta, entre otras.
- Reformar el marketing y publicidad de los productos que ofrece la empresa.
- Capacitar al personal en especialmente a los vendedores en cuanto a la atención del cliente.
- Participar en ferias de eventos de exposición tanto internas como externas.

Principios y Valores

Los principios y valores son una base moral y ética de actuación y desempeño, de los cuales son el reflejo de la imagen de la empresa.

La empresa Uyanza cuenta con los siguientes principios y valores, los mismos que están difundidos a todo su personal:

- Honestidad.- Por parte de todo el personal de la organización.

- Responsabilidad.- Cumplir a cabalidad todas las actividades programadas en la organización.

- Lealtad.- Cumpliendo su compromiso con la sociedad, clientes, empleados, funcionarios y directivos.

CAPITULO IV

4. Propuesta de Implementación de un Sistema de Gestión Administrativo Financiero

La característica que tiene este tipo de empresas, es que en su gran mayoría están formadas por capital familiar, en la cual la base de la creación es tener un rédito económico para el sustento, y con el tiempo su desarrollo económico ha sido importante, sin embargo su estructura de los sistemas administrativo financiero sigue siendo empírico y con muy poco aporte para mejorar su calidad y servicio al mercado.

La implementación de controles internos cuyo diseño es a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que aseguren los procedimientos dentro de las diferentes actividades en la organización.

La Gestión Financiera en las microempresas en la actualidad no está actuando directamente sobre la eficacia y eficiencia de estas entidades, lo que conlleva a un deterioro de la situación económico-financiera en dichas organizaciones. Asimismo, las técnicas de gestión financiera no son suficientemente utilizadas en la dirección de las entidades del sector. El diseño e implementación de un sistema de gestión financiera en las empresas, a través de un proceso ordenado y sistemático puede contribuir a la elevación de la eficacia y eficiencia económica financiera. Sin embargo, no basta con ordenar el proceso de dirección financiera, es necesario, además, evaluar y controlar su óptima aplicación, para lo cual la Auditoría de la Gestión Financiera representa una herramienta insustituible. Por lo que el presente trabajo tiene como objetivo:

Diseñar e implementar en la práctica un Sistema Integral de Gestión Administrativa Financiera para la microempresa Uyanza en base a fundamentos de teorías y técnicas de la Administración Financiera.

4.1 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Es necesario contar con herramientas técnicas de medición efectiva, las metodologías para realizar una evaluación pueden ser ajustadas a cualquier organización, y se ajustan a las condiciones específicas de cada entidad, la selección de la herramienta de evaluación depende también del alcance al cual queremos que la compañía llegue. Entre las herramientas más útiles son: los cuestionarios de control interno, los flujogramas y las narrativas.

Flujogramas

Consiste en diseñar los procesos de una organización mediante diagramas de flujo, los cuales representan mediante símbolos y descripciones de las actividades desarrolladas dentro de la empresa, con la finalidad de detectar falencias en las actividades diarias.

Los diagramas de flujo son utilizados para conocer la situación actual de los procesos, la observación de los mismos facilita la comprensión y detección de controles dentro de la organización.

Método Descriptivo.

Consiste en la descripción de los procesos realizados dentro de la empresa mediante entrevistas con el personal o a través de la observación de los procesos dentro de las diferentes áreas de la organización, esto proporciona gran información para desarrollar una comprensión de los mismos, debido a esto se debe tomar en cuenta que los procesos son encadenados y que estos se dividen en actividades que se pueden desarrollar dentro de cada uno de estos y poder identificar cual es la secuencia ordenada de las acciones por el personal y poder obtener una comprensión de las deficiencias de control.

La descripción se puede dividir por los requerimientos necesarios ya sea por departamentos, funciones o procesos, esto depende de la necesidad del evaluador al momento de examinar el Control Interno ayuda a conocer el flujo de información que se realiza dentro del área de estudio y de cómo es utilizada para el desarrollo de las actividades por parte de los empleados.

Método por Cuestionarios.

Este requiere la aplicación de cuestionarios a los responsables de las actividades dentro de cada área tomando en cuenta los aspectos que se consideren como puntos críticos de control, la aplicación de los cuestionarios permiten obtener información certera ya que son elaborados únicamente para que se acepten respuestas positivas o negativas y de esta manera reducir la duda que se pueden generar al momento de aplicarlos.

Las ventajas que muestra este método es que permite cubrir varios aspectos a la vez, enfocándose en diferentes situaciones ya sean críticas o de diferentes criterios que el evaluador considere.

Hay que tomar en cuenta que los cuestionarios no dan la información deseada cuando el evaluador no conoce la organización, lo que determina un gran riesgo para determinar cuales son los riesgos con los que cuenta la empresa.

El método de cuestionario esta orientado a la obtención de valores numéricos que ayudan a ponderar los resultados. En la presente investigación se hace uso únicamente de cuestionarios de control interno, esta metodología consiste en preparar preguntas establecidas para realizar una medición de todas las actividades que presenta la organización, teniendo la posibilidad de tener resultados positivos o negativos en cada respuesta a las preguntas.

Dentro de la ponderación a cada pregunta se calificará de en uno o cero tomando como la sumatoria de los Sí sobre la sumatoria de los Si mas No por cinco, realizando la siguiente medición de riesgo que se encuentre entre cero a tres punto ocho como

inaceptable, de tres punto nueve a cuatro punto dos requiere atención y de cuatro punto tres a cinco aceptable, tomando en cuenta que las políticas de la organización pueden ser ajustadas para la creación de nuevos procedimientos.

Rangos de Medición

Inaceptable	De 0 a 3,8
Req. atención	De 3,9 a 4,2
Aceptable	De 4,3 a 5

La puntuación busca determinar la objetividad de cómo se encuentra la empresa, realizando un análisis de la situación actual, para el planteamiento de sistema de gestión, esta ponderación dependerá de la percepción del riesgo que tenga cada evaluador; sin embargo, la exposición al riesgo sigue siendo responsabilidad de la administración de la empresa.

El resultado muestra una seguridad razonable en los controles, tomando en cuenta que de cero a tres punto ocho el criterio encontrado para la administración es inaceptable, o si el resultado obtenido es de 3,9 a 4,2 por el resultado obtenido se requiere atención dentro de las actividades y si el resultado es de 4,3 a 5 la administración de las actividades es confiable.

La “existencia de políticas institucionales relativas a la información y comunicación, así como su difusión en todos los niveles, supervisión interna y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables.”¹³

Para el presente trabajo y después de mantener una observación directa dentro de la organización, estableceremos un cuestionario para identificar cuales son los puntos

¹³ ANDRADE TRUJILLO, Mario. Marco Integrado Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador, CORRE. Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador. Quito, Ecuador, 2006. Capítulo 10, página 56.

críticos dentro de la organización. A continuación se describe una lista de chequeo por área:

El cuestionario de control Interno será aplicado a las personas del departamento comercial, para lo cual se obtendrán respuestas de las siguientes personas:

- Gerente General
- Asistente de Gerencia
- Personal de Ventas
- Personal de Producción
- Personal de Distribución

Posterior a la aplicación de la lista de chequeo se tuvo los siguientes resultados el cual nos permite conocer a través del cálculo para determinar cual es el riesgo encontrado, para determinar posibles soluciones o puntos de control.

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA

**LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR**

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Proceso	Atributo	Resultado	Sustentación
Comercial	Distribución	Cargas y descargas pendientes	1.- El responsable administrativo o asistente de cartera elabora diariamente el informe de cargas y/o descargas pendientes		
Comercial	Distribución	Cargas y descargas pendientes	2.- Existe evidencia de análisis y/o verificación por parte del responsable de distribución a los reportes sobre cargas y descargas pendientes de liquidar?		
Comercial	Distribución	Inventarios	3.- El kardex de inventario inservible se mantiene actualizado y detallado por artículo?		
Comercial	Distribución	Inventarios	4.- Se realiza a diario el cruce de Registros de Ingreso y egresos a Bodega con el Reporte de Producción y éstos son firmados?		
Comercial	Ventas	Actualización del Maestro de Clientes	5.- El personal de ventas mantiene en su poder los formatos de actualización, durante su jornada laboral, para registrar las novedades encontradas y las reporta diariamente?		
Comercial	Ventas	Actualización del Maestro de Clientes	6.- El responsable actualiza el maestro de clientes dentro de las 24 horas siguientes de haber recibido el formato?		
Comercial	Ventas	Actualización del Maestro de Clientes	7.- El operador de distribución tabula los resultados y emite un indicador mensual por rutas verificadas, por región, por supervisor, por jefe de ventas y por gerencia comercial para determinar la confiabilidad del maestro de clientes?		
Comercial	Ventas	Descuentos a clientes	8.- Los obsequios, premios y demás han sido a clientes autorizados?		

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA
LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR
FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Proceso	Atributo	Resultado	Sustentación
Comercial	Ventas	Evaluación Punto de Venta	9.- La ubicación de los paquetes de nuestro portafolio de productos en exhibidores se encuentran en primera posición en el local		
Comercial	Ventas	Evaluación Punto de Venta	10.- Se esta dando una correcta rotación al producto en el punto de venta, de tal manera que se cumpla con el sistema "Primeras Entradas, Primeras Salidas".		
Comercial	Ventas	Política de cartera de clientes	11.- Existe evidencia del análisis y aprobación realizado por el comité de crédito para la determinación de la capacidad de endeudamiento y pago del cliente.		
Comercial	Ventas	Política de cartera de clientes	12.- Existe programación diaria de cobros por recaudador y se cumple y verifica con análisis de efectividad en visitas y cobros.		
Comercial	Ventas	Política de cartera de clientes	13.- Se efectúa depósito y cancelación diaria de recaudaciones por la totalidad de los valores recibidos.		
Comercial	Ventas	Política de cartera de clientes	14.- Se efectúa análisis sobre la cartera vencida? Obtenga evidencias sobre el resultado o acciones a seguir sobre esta cartera.		
Comercial	Ventas	Precios	15.- Verificar que las Lista de Precios emitida sea la autorizada y actualizada.?		
Finanzas	Activos	Activos Fijos	16.- Existen anexos de detalle de activos fijos donde se especifique fecha de adquisición, valor, reevaluaciones y cantidad con sus respectivas ubicaciones. Este anexo coincide con los saldos registrado en libros.		

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA

**LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR**

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Proceso	Atributo	Resultado	Sustentación
Finanzas	Activos	Bancos	17.- Existe evidencia de cuentas corrientes a nombre de Uyanza, y que este se utilice para el movimiento diario de la envasadora		
Finanzas	Activos	Bancos	18.- Existe evidencia de conciliación diaria de estados de cuenta bancario contra los registros en la cuenta de caja general y su correspondiente reclasificación a bancos		
Finanzas	Activos	Bancos	19.- Los saldos según extractos bancarios están conciliados contra los saldos contables al último cierre contable analizado.		
Finanzas	Activos	Bancos	20.- Las partidas conciliatorias existentes entre los saldos de la contabilidad y los extractos bancarios, están plenamente identificadas.		
Finanzas	Activos	Bancos	21.- Las partidas conciliatorias no representan gastos de meses anteriores pendientes de contabilizar.		
Finanzas	Activos	Bancos	22.- Las partidas conciliatorias se encuentran soportadas con documentos aprobados como facturas y papeletas de depósito y, comprobantes de ingreso y egreso respectivamente?		
Finanzas	Activos	Caja Chica	23.- Los reembolsos a las cajas chicas se registran adecuadamente en la cuenta de caja por el valor de los gastos efectuados?		
Finanzas	Activos	Caja General	24.- Existe conciliación del saldo de balance vs. Cuadre de caja de los valores del día no depositados.		

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA

**LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR**

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Proceso	Atributo	Resultado	Sustentación
Finanzas	Activos	Cuentas por cobrar clientes	25.- Las provisiones de cartera se encuentran dentro de los lineamientos de la LRTI y su reglamento y los valores enviados a gasto tienen análisis y autorización de la Gerencia Financiera?		
Finanzas	Activos	Cuentas por pagar	26.- Existe conciliación de saldos de anticipos por servicios contra anexos de detalle por antigüedad y se evidencia análisis para depurar la cuenta? Se realizan confirmaciones por medio impreso de saldos de proveedores?		
Finanzas	Activos	Gastos pagados por anticipados	27.- Verificar que el valor registrado en pagos anticipados de seguro y el correspondiente devengado esté de acuerdo a lo estipulado en la póliza y lo facturado.		
Finanzas	Activos	Inventarios	28.- Se encuentran conciliados los saldos en balance (excepto producto terminado) contra sus respectivos kardex.		
Finanzas	Activos	Inventarios	29.- Se encuentran conciliados los saldos en balance (producto terminado) contra sus respectivos kardex.		
Finanzas	Pasivos	Cuentas por pagar	30.- Existen anexos con detalle de saldos por antigüedad para las cuentas por pagar y éstos concilian con los saldos del balance. Se analiza y se deja evidencia de la gestión de pago o se hacen ajustes en los casos requeridos?		
Finanzas	Pasivos	Cuentas por pagar	31.- Existe un detalle con antigüedad por cada saldo de las obligaciones con proveedores. Cada saldo se encuentran respaldado con documento (contratos, facturas, recibos,) y se liquidan contra los anticipos entregados		

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA

LISTA DE CHEQUEO PARA

EVALUAR

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Proceso	Atributo	Resultado	Sustentación
Finanzas	Pasivos	Cuentas por pagar	32.- Se realizan circularizaciones periódicas a proveedores y de existir diferencias se analizan, se da seguimiento y se ajustan los saldos		
Finanzas	Pasivos	Obligaciones Financieras	33.- Existe un detalle de obligaciones financieras con la documentación correspondiente por cada una de ellas y se realizan oportunamente los cálculos de intereses y amortización. No existen obligaciones de largo plazo registradas dentro del corto plazo?		
Finanzas	Pasivos	Provisiones de otros gastos	34.- Las provisiones en otras cuentas por pagar, publicidad o gastos bancarios se estiman de acuerdo a valores conocidos o son soportados con documentos como contratos, facturas o recibos? Existe detalle de las partidas individuales que conforman el saldo.		
Finanzas	Resultados	Gastos	35.- Verificar que los comprobantes de venta cumplan con los requisitos del RCVT		
Finanzas	Resultados	Gastos	36.- Comprobar que las fechas de documentos respaldo correspondan al mes en se efectuaron los registros contables		
Finanzas	Contabilidad	Ajustes	37.- Todos los ajustes realizados durante el año tienen autorización escrita y revisión de la Dirección y Gerencia Financiera respectivamente. No existen ajustes o reclasificaciones de meses anteriores registrados en fechas posteriores al cierre contable?		
Finanzas	Impuestos	Cumplimiento Tributario	38.- Se mantiene un cronograma de las obligaciones tributarias y obligaciones con Municipios como son tasas?		

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA
LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR
FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Proceso	Atributo	Resultado	Sustentación
Finanzas	Impuestos	Cumplimiento Tributario	39.- Se realiza el seguimiento del cumplimiento en las fechas de vencimiento de las obligaciones tributarias y municipales.		
Finanzas	Impuestos	Cumplimiento Tributario	40.- Se mantiene el archivo actualizado de control del régimen de autorizaciones ante el SRI como son: permisos actualizados para la emisión de comprobantes de venta		
Finanzas	Impuestos	Cumplimiento Tributario	41.- Existe un detalle de las facturas manuales y comprobantes de retención entregadas a cada vendedor, especificando numeración secuencial y exigiendo la redención de todas las facturas antes de entregar un nuevo lote secuencial?		
Finanzas	Activos	Inventarios	42.- Finanzas envía una programación del inventario con hora de inicio y hora de finalización		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	43.- Tasa de mantenimiento de registro sanitario (trimestral)		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	44.- Certificado de buenas prácticas de manufactura (certificado de salud-empleados)		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	45.- Certificado de salud-empleados (Ocupacional)		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	46.- Permiso de funcionamiento-Ministerio de salud		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	47.- Certificado de afiliación de la Cámara del Artesano		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	48.- Matriculación vehicular		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	49.- RUC-Registro único de contribuyentes (actualización). SRI Puntos de emisión		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	50.- Patente municipal (Comercial).		

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA

**LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR**

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Proceso	Atributo	Resultado	Sustentación
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	51.- 1,5 por mil sobre los activos totales		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	52.- Permiso de funcionamiento-Gobernación (Ministerio de Gobierno y Policía)		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	53.- Permiso de funcionamiento-bomberos		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	54.- Impuesto predial		
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	55.- El control de plagas para interiores y exteriores es planificado y ejecutados?		
Gerencia General	Staff	Control de Mantenimiento	56.- Existe un plan de mantenimiento preventivo y correctivo y éste se ha aplicado durante los últimos 6 meses ?		
Gerencia General	Staff	Control de Mantenimiento	57.- Se realiza programación diaria y/o Semanal de los trabajos para los técnicos de instalación o mantenimiento, la cumplen?		
Gerencia General	Staff	Control de Mantenimiento	58.- Existe evidencia de verificaciones de los mantenimientos y reparaciones por parte la gerencia?		
Gerencia General	Staff	Control de Mantenimiento	59.- Existe un plan de mantenimiento preventivo y/o reparaciones o mejoras ?		
Producción	Operación	Buenos Hábitos de Manufactura	60.- Diariamente se entrega la Guía de Remisión en portería y se exige la firma del vendedor, reteniendo una copia de este documento antes de la salida al mercado?		
Producción	Operación	Control de Inservibles	61.- ¿El sitio de almacenamiento de materia prima tiene acceso restringido, garantiza la conservación adecuada de los insumos y se encuentra organizado e identificados con los códigos respectivos de manera que garantice la calidad de los conteos		

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA

LISTA DE CHEQUEO PARA

EVALUAR

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Proceso	Atributo	Resultado	Sustentación
Producción	Operación	Despachos y descargas	62.- ¿Se efectúa inventario mensual de publicidad y suministros?		
Producción	Operación	Inventario de Materia Prima	63.- Se ha verificado que no existan compras pendientes por registrar en el kardex?		
Producción	Operación	Inventario de Materia Prima	64.- ¿Los sitios de almacenamiento de publicidad y suministros están adecuadamente organizados de manera que garanticen la calidad de los conteos e identificados con los códigos respectivos?		
Producción	Producción	Control de Producción	65.- ¿Se realizan inventarios al 100% de las materia prima para determinar la integridad de los registros contables?		
Producción	Producción	Control de Producción	66.- ¿Se efectuó el corte de documentos antes del inicio del inventario físico?		
Producción	Producción	Control de Producción	67.- ¿El mismo día se prepara un resumen de los conteos definitivos y los resultados se comparan contra el teórico para establecer las diferencias, las mismas deben ser enviadas para la aprobación de la gerencia?		
Producción	Producción	Control de Producción	68.- ¿Las requisiciones de bodega son aprobadas por el jefe departamental y entregadas al Jefe de Bodega previo al retiro de los materiales?		
Producción	Producción	Manufactura	69.- Se verifica que los recipientes de Desperdicios estén libres antes del inicio de Producción?		
Producción	Producción	Manufactura	70.- El pesaje de la Desperdicio y la cuantificación del desperdicio se realizan al finalizar el turno?		
Producción	Producción	Manufactura	71.- Se realiza la cuadratura de producción diaria		

Luego de la aplicación del cuestionario por parte del evaluador se observó que las respuestas proporcionadas por el personal de Uyanza, se presentan los siguientes resultados que se describen de acuerdo a la fórmula ya establecida e indicando los resultados dentro de los rangos de criterios establecidos.

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA
LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Actividad	Atributo	Resultado	Sustentación
Comercial	Distribución	Cargas y descargas pendientes	1.- El responsable administrativo o asistente de cartera elabora diariamente el informe de cargas y/o descargas pendientes	N	
Comercial	Distribución	Cargas y descargas pendientes	2.- Existe evidencia de análisis y/o verificación por parte del responsable de distribución a los reportes sobre cargas y descargas pendientes de liquidar?	N	
Comercial	Distribución	Inventarios	3.- El kardex de inventario inservible se mantiene actualizado y detallado por artículo?	N	
Comercial	Distribución	Inventarios	4.- Se realiza a diario el cruce de Registros de Ingreso y egresos a Bodega con el Reporte de Producción y éstos son firmados?	S	
Comercial	Ventas	Actualización del Maestro de Clientes	5.- El personal de ventas mantiene en su poder los formatos de actualización, durante su jornada laboral, para registrar las novedades encontradas y las reporta diariamente?	S	
Comercial	Ventas	Actualización del Maestro de Clientes	6.- El responsable actualiza el maestro de clientes dentro de las 24 horas siguientes de haber recibido el formato?	N	
Comercial	Ventas	Descuentos a clientes	8.- Los obsequios, premios y demás han sido a clientes autorizados?	S	

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA
LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Actividad	Atributo	Resultado	Sustentación
Comercial	Ventas	Evaluación Punto de Venta	9.- La ubicación de los paquetes de nuestro portafolio de productos en exhibidores se encuentran en primera posición en el local	N	
Comercial	Ventas	Evaluación Punto de Venta	10.- Se esta dando una correcta rotación al producto en el punto de venta, de tal manera que se cumpla con el sistema "Primeras Entradas, Primeras Salidas".	S	
Comercial	Ventas	Política de cartera de clientes	11.- Existe evidencia del análisis y aprobación realizado por el comité de crédito para la determinación de la capacidad de endeudamiento y pago del cliente.	X	
Comercial	Ventas	Política de cartera de clientes	12.- Existe programación diaria de cobros por recaudador y se cumple y verifica con análisis de efectividad en visitas y cobros.	S	
Comercial	Ventas	Política de cartera de clientes	14.- Se efectúa análisis sobre la cartera vencida? Obtenga evidencias sobre el resultado o acciones a seguir sobre esta cartera.	N	
Comercial	Ventas	Política de cartera de clientes	14.- Se efectúa análisis sobre la cartera vencida? Obtenga evidencias sobre el resultado o acciones a seguir sobre esta cartera.	N	
Comercial	Ventas	Política de cartera de clientes	13.- Se efectúa depósito y cancelación diaria de recaudaciones por la totalidad de los valores recibidos.	S	
Comercial	Ventas	Precios	15.- Verificar que la Lista de Precios emitida sea la autorizada y actualizada.?	S	
Finanzas	Activos	Activos Fijos	16.- Existen anexos de detalle de activos fijos donde se especifique fecha de adquisición, valor, revaluaciones y cantidad con sus respectivas ubicaciones. Este anexo coincide con los saldos registrado en libros.	S	

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA
LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Actividad	Atributo	Resultado	Sustentación
Finanzas	Activos	Bancos	17.- Existe evidencia de cuentas corrientes a nombre de Uyanza, y que este se utilice para el movimiento diario de la envasadora	N	
Finanzas	Activos	Bancos	18.- Existe evidencia de conciliación diaria de estados de cuenta bancario contra los registros en la cuenta de caja general y su correspondiente reclasificación a bancos	N	
Finanzas	Activos	Bancos	19.- Los saldos según extractos bancarios están conciliados contra los saldos contables al último cierre contable analizado.	N	
Finanzas	Activos	Bancos	20.- Las partidas conciliatorias existentes entre los saldos de la contabilidad y los extractos bancarios, están plenamente identificadas.	N	
Finanzas	Activos	Bancos	21.- Las partidas conciliatorias no representan gastos de meses anteriores pendientes de contabilizar.	N	
Finanzas	Activos	Bancos	22.- Las partidas conciliatorias se encuentran soportadas con documentos aprobados como facturas y papeletas de depósito y, comprobantes de ingreso y egreso respectivamente?	N	
Finanzas	Activos	Caja Chica	23.- Los reembolsos a las cajas chicas se registran adecuadamente en la cuenta de caja por el valor de los gastos efectuados?	S	
Finanzas	Activos	Caja General	24.- Existe conciliación del saldo de balance vs. Cuadre de caja de los valores del día no depositados.	N	
Finanzas	Activos	Cuentas por cobrar clientes	25.- Las provisiones de cartera se encuentran dentro de los lineamientos de la LRTI y su reglamento y los valores enviados a gasto tienen análisis y autorización de la Gerencia Financiera?	N	

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA
LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Actividad	Atributo	Resultado	Sustentación
Finanzas	Activos	Cuentas por pagar	26.- Existe conciliación de saldos de anticipos por servicios contra anexos de detalle por antigüedad y se evidencia análisis para depurar la cuenta? Se realizan confirmaciones por medio impreso de saldos de proveedores?	N	
Finanzas	Activos	Gastos pagados por anticipados	27.- Verificar que el valor registrado en pagos anticipados de seguro y el correspondiente devengado esté de acuerdo a lo estipulado en la póliza y lo facturado.	N	
Finanzas	Activos	Inventarios	28.- Se encuentran conciliados los saldos en balance (excepto producto terminado) contra sus respectivos kardex.	N	
Finanzas	Activos	Inventarios	29.- Se encuentran conciliados los saldos en balance (producto terminado) contra sus respectivos kardex.	N	
Finanzas	Pasivos	Cuentas por pagar	30.- Existen anexos con detalle de saldos por antigüedad para las cuentas por pagar y éstos concilian con los saldos del balance. Se analiza y se deja evidencia de la gestión de pago o se hacen ajustes en los casos requeridos?	N	
Finanzas	Pasivos	Cuentas por pagar	31.- Existe un detalle con antigüedad por cada saldo de las obligaciones con proveedores. Cada saldo se encuentran respaldado con documento (contratos, facturas, recibos,) y se liquidan contra los anticipos entregados (en los casos y montos que aplique)	N	
Finanzas	Pasivos	Cuentas por pagar	32.- Se realizan circularizaciones periódicas a proveedores y de existir diferencias se analizan, se da seguimiento y se ajustan los saldos	N	

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA
LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Actividad	Atributo	Resultado	Sustentación
Finanzas	Pasivos	Obligaciones Financieras	33.- Existe un detalle de obligaciones financieras con la documentación correspondiente por cada una de ellas y se realizan oportunamente los cálculos de intereses y amortización. No existen obligaciones de largo plazo registradas dentro del corto plazo?	S	
Finanzas	Pasivos	Provisiones de otros gastos	34.- Las provisiones en otras cuentas por pagar, publicidad o gastos bancarios se estiman de acuerdo a valores conocidos o son soportados con documentos como contratos, facturas o recibos? Existe detalle de las partidas individuales que conforman el saldo.	N	
Finanzas	Resultados	Gastos	35.- Verificar que los comprobantes de venta cumplan con los requisitos del RCVT	S	
Finanzas	Resultados	Gastos	36.- Comprobar que las fechas de documentos respaldo correspondan al mes en se efectuaron los registros contables	N	
Finanzas	Contabilidad	Ajustes	37.- Todos los ajustes realizados durante el año tienen autorización escrita y revisión de la Dirección y Gerencia Financiera respectivamente. No existen ajustes o reclasificaciones de meses anteriores registrados en fechas posteriores al cierre contable?	N	
Finanzas	Impuestos	Cumplimiento Tributario	38.- Se mantiene un cronograma de las obligaciones tributarias y obligaciones con Municipios como son tasas y contribuciones por cada una de las agencias de la Compañía y este se cumple?	N	
Finanzas	Impuestos	Cumplimiento Tributario	39.- Se realiza el seguimiento del cumplimiento en las fechas de vencimiento de las obligaciones tributarias y municipales.	N	

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA
LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Actividad	Atributo	Resultado	Sustentación
Finanzas	Impuestos	Cumplimiento Tributario	40.- Se mantiene el archivo actualizado de control del régimen de autorizaciones ante el SRI como son: permisos actualizados para la emisión de comprobantes de venta	S	
Finanzas	Impuestos	Cumplimiento Tributario	41.- Existe un detalle de las facturas manuales y comprobantes de retención entregadas a cada vendedor, especificando numeración secuencial y exigiendo la redención de todas las facturas antes de entregar un nuevo lote secuencial?	N	
Finanzas	Activos	Inventarios	42.- Finanzas envía una programación del inventario con hora de inicio y hora de finalización	N	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	43.- Tasa de mantenimiento de registro sanitario (trimestral)	S	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	44.- Certificado de buenas prácticas de manufactura (certificado de salud-empleados)	S	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	45.- Certificado de salud-empleados (Ocupacional)	S	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	46.- Permiso de funcionamiento-Ministerio de salud	S	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	47.- Certificado de afiliación de la Cámara del Artesano	S	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	48.- Matriculación vehicular	S	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	49.- RUC-Registro único de contribuyentes (actualización). SRI Puntos de emisión	S	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	50.- Patente municipal (Comercial).	S	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	51.- 1,5 por mil sobre los activos totales	X	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	52.- Permiso de funcionamiento-Gobernación (Ministerio de Gobierno y Policía)	S	

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA
LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Actividad	Atributo	Resultado	Sustentación
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	54.- Impuesto predial	S	
Gerencia General	Staff	Documentación Legal	55.- El control de plagas para interiores y exteriores es planificado y ejecutados?	N	
Gerencia General	Staff	Control de Mantenimiento	56.- Existe un plan de mantenimiento preventivo y correctivo y éste se ha aplicado durante los últimos 6 meses ?	N	
Gerencia General	Staff	Control de Mantenimiento	57.- Se realiza programación diaria y/o Semanal de los trabajos para los técnicos de instalación o mantenimiento, la cumplen?	N	
Gerencia General	Staff	Control de Mantenimiento	58.- Existe evidencia de verificaciones de los mantenimientos y reparaciones por parte la gerencia?	N	
Gerencia General	Staff	Control de Mantenimiento	59.- Existe un plan de mantenimiento preventivo y/o reparaciones o mejoras ?	N	
Producción	Operación	Buenos Hábitos de Manufactura	60.- Diariamente se entrega la Guía de Remisión en portería y se exige la firma del vendedor, reteniendo una copia de este documento antes de la salida al mercado?	S	
Producción	Operación	Control de Inservibles	61.- ¿El sitio de almacenamiento de materia prima tiene acceso restringido, garantiza la conservación adecuada de los insumos y se encuentra organizado e identificados con los códigos respectivos de manera que garantice la calidad de los conteos .	N	
Producción	Operación	Despachos y descargas	62.- ¿Se efectúa inventario mensual de publicidad y suministros?	S	
Producción	Operación	Inventario de Materia Prima	63.- Se ha verificado que no existan compras pendientes por registrar en el kardex?	N	

ENVASADORA Y COMERCIALIZADORA UYANZA
LISTA DE CHEQUEO PARA
EVALUAR

FECHA:

Si	S
No	N
No Aplica	X

Gerencia	Área	Actividad	Atributo	Resultado	Sustentación
Producción	Producción	Control de Producción	65.- ¿Se realizan inventarios al 100% de las materia prima para determinar la integridad de los registros contables?	N	
Producción	Producción	Control de Producción	66.- ¿Se efectuó el corte de documentos antes del inicio del inventario físico?	N	
Producción	Producción	Control de Producción	67.- ¿El mismo día se prepara un resumen de los conteos definitivos y los resultados se comparan contra el teórico para establecer las diferencias, las mismas deben ser enviadas para la aprobación de la gerencia?	N	
Producción	Producción	Control de Producción	68.- ¿Las requisiciones de bodega son aprobadas por el jefe departamental y entregadas al Jefe de Bodega previo al retiro de los materiales?	S	
Producción	Producción	Manufactura	69.- Se verifica que los recipientes de Desperdicios estén libres antes del inicio de Producción?	S	
Producción	Producción	Manufactura	70.- El pesaje de la Desperdicio y la cuantificación del desperdicio se realizan al finalizar el turno?	N	
Producción	Producción	Manufactura	71.- Se realiza la cuadratura de producción diaria	S	

Rangos de Medición

Inaceptable

De 0 a 3,8

Req. atención

De 3,9 a 4,2

Aceptable

De 4,3 a 5

Gerencia	ÁREA	ACTIVIDAD	Calificación	C
	Gerencia General		3,4	■
	Comercial		2,5	■
	Finanzas		0,9	■
	Producción		2,1	■
	Total general		2,0	■

Con el resultado obtenido observamos que de acuerdo al cuadro de criterios es **Inaceptable** para la administración, basados en deficiencias de control para la parte comercial, por tal motivo es necesario plantear mejoras en sus controles a fin que pueda mejorar el desarrollo de sus actividades y de esta manera ayuda a la ejecución de las operaciones para el cumplimiento de los objetivos.

Posteriormente a la aplicación de la lista de chequeo, el evaluador debe tener el pleno conocimiento de la organización para poder dar recomendaciones para determinar puntos de control dentro de la envasadora.

4.2.Resultados de la Evaluación

Los resultados de la lista de chequeo permiten determinar las falencias existentes dentro de las áreas, lo cual nos permitirá conocer cuales son las debilidades dentro de la envasadora.

Dentro de la evaluación de resultados para el presente trabajo se realizará a través de las áreas que mantienen puntos críticos en la evaluación del control Interno.

Cuadro de Resultados obtenidos en lista de Chequeo

Gerencia	ÁREA	ACTIVIDAD	Calificación	C	
Gerencia General	Staff	Contol de Mantenimiento	0,0		
		Control de Mantenimiento	0,0		
		Documentación Legal	4,6		
Comercial	Distribución	Cargas y descargas pendientes	0,0		
		Cargas y descargas pendientes	0,0		
		Inventarios	2,5		
	Ventas	Actualización del Maestro de Clientes	1,7		
		Descuentos a clientes	5,0		
		Evaluación Punto de Venta	2,5		
		Política de cartera de clientes	3,3		
		Precios	5,0		
Finanzas	Activos	Activos Fijos	5,0		
		Bancos	0,0		
		Caja Chica	5,0		
	Contabilidad	Ajustes	0,0		
		Bancos	0,0		
		Caja General	0,0		
		Cuentas por cobrar clientes	0,0		
		Cuentas por pagar	0,0		
		Cumplimiento Tributario	0,0		
		Gastos pagados por anticipados	0,0		
		Inventarios	0,0		
	Impuestos	Cumplimiento Tributario	2,5		
	Pasivos	Obligaciones Financieras	5,0		
		Provisiones de otros gastos	0,0		
	Resultados	Gastos	2,5		
	Producción	Operación	Buenos Hábitos de Manufactura	5,0	

Producción	Control de Inservibles	0,0	
	Despachos y descargas	5,0	
	Inventario de Materia Prima	0,0	
	Control de Producción	1,3	
	Manufactura	3,3	
Total general		2,0	

Para lo cual dentro de la evaluación se debe establecer mecanismos de control par realizar la implantación del sistema de gestión administrativa Financiera.

4.2. Propuesta de Sistema de Gestión Administrativa Financiera.

Muchas empresas han centrado todos sus esfuerzos y estrategias en tratar de diseñar un formato de evaluación del desempeño, capaz de responder a todas y cada una de las preguntas de los implicados en el proceso, de manera tal que los usuarios del Sistema no tengan como negarse a realizar las evaluaciones de fin de año.

En Uyanza se tiene como único responsable del proceso de desempeño a las áreas de Recursos Humanos, ellos deben ser los que definen, diseñan, entrenan, implementan, procesan, controlan, evalúan. Los demás miembros de la organización solo deben realizar la entrevista de evaluación y entregarla a la Gerencia en una fecha determinada asociada al último mes, al último día, a la última hora.

Los Jefes de departamento deben en este pequeño lapso de tiempo recordar cual fue la labor realizada por el subalterno, cuanto logro, como lo logro, si eso era lo esperado, y sobre todo deberá justificar ante su empleado la calificación otorgada. En este escenario vemos a las áreas Comercial, Finanzas y Producción en base a su Recursos Humano, los usuarios solicitando primero la realización de la evaluación y segundo la evolución de los resultados, pero lamentablemente sin conseguir lo esperado.

Del éxito o fracaso del procedimiento anterior depende en gran parte que se puedan entregar resultados a la gerencia y diseñar los programas consolidados de entrenamiento y formación.

En este procedimiento tampoco nadie queda muy contento, pues ni jefe ni colaborador consiguen entender el beneficio del proceso de Evaluación del Desempeño pues, la gente se siente engañada, mal calificada, y sobre todo mal compensada, de acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la evaluación.

Para la implantación de los sistemas de gestión de desempeño, las empresas caen en diferentes clases de errores en el cual su peor es asumir:

- Asumen que los Jefes están entrenados y preparados para manejar el proceso.
- Asumen que los procedimientos empleados son los requeridos por la organización.
- Asumen que los colaboradores conocen, entienden y comparten la utilidad del Sistema de Gestión del desempeño.
- Asumen que tenemos claro el “para que” del proceso de gestión del desempeño.
- Asumen que el fin del proceso es la evaluación del desempeño, cuando realmente es el inicio del proceso de la Gestión del Desempeño.

Cuando la mayoría de nuestros criterios para el diseño e implementación de los Sistemas de Gestión del Desempeño han sido asumidos, lo más probable es que no obtengamos nunca los resultados que nos hemos fijado.

Para obtener resultados se debe adquirir el **COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN**

- El Sistema de Gestión del Desempeño deberá relacionar de manera directa los Objetivos del Negocio con el desempeño Individual.
- Deberá estar soportado en la Habilidad de los Jefes para ser verdaderos Líderes y en la habilidad para dar y recibir Retroalimentación.

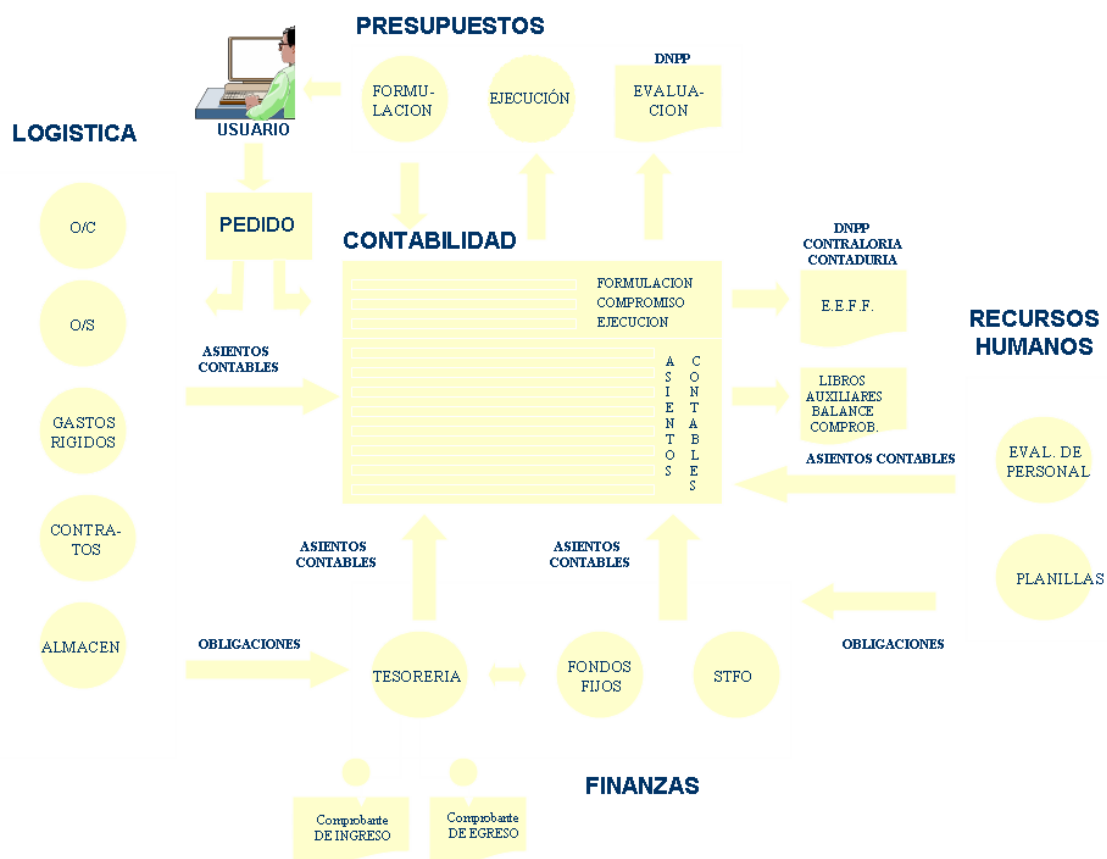
- Deberá contar con indicadores de Gestión por responsabilidad, la organización deberá asegurar que cuenta con la información que respalde esos indicadores.
- Deberá ser parte fundamental de los Planes de Carrera y Sucesión.
- Deberá facilitar la clarificación de roles, la contribución individual a los objetivos estratégicos.
- Deberá facilitar la identificación de talento, las fortalezas y áreas potenciales de mejoramiento.
- El S.G.D deberá proveer mecanismos para la identificación de las competencias más críticas de la posición, y contribuir a que la Compañía busque, desarrolle y reconozca a los empleados que obtengan esas competencias.

Al final toda organización quisiera encontrarse con Mapas de Desempeño que orienten la estrategia de Gestión del Talento Humano: Dichos mapas deberán proveer información clave relacionada, primero con el desempeño individual, luego con el desempeño del área y por último con el desempeño de la organización. Adicionalmente las áreas de Soporte (Recursos Humanos) deberán proveer opciones de Desarrollo para cada uno de los casos que deberán enfrentar los Jefes: por ejemplo que hacer con los casos de bajo rendimiento, que hacer con los de desempeño ajustado, que hacer con los de Alto Potencial.

CAPITULO V

EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE TODO EL PROCESO INVESTIGATIVO A MANERA DE UNA PROPUESTA

Este capítulo pretende ser una guía para la implementación de un Sistema de Gestión Integral administrativo financiero en forma de ejercicio práctico y en base a la evaluación del control interno que se realizó.



Requisitos del sistema de gestión integral

5.1 Metas y objetivos

5.1.1 Planificación de negocios

Uyanza a través de la gerencia general y sus gerentes de división elabora su plan de negocio en el que incluye la generación de los objetivos estratégicos de la operación y promueve la mejora continua de la organización y la efectividad del sistema de gestión integral; también incluye la determinación de indicadores que permitan el monitoreo del desempeño de los objetivos.

Los objetivos e indicadores del negocio se documentan en el plan de negocios; el proceso de planificación del negocio es anual e incluye al equipo de la alta gerencia.

El gerente general de Uyanza se asegura de comunicar el plan de negocios a los jefes de área, quienes a su vez se aseguran de comunicar a los mandos medios.

El procedimiento para la elaboración del plan de negocio se ejecuta considerando como mínimo:

- 3 Una evaluación financiera, económica, ambiental, de seguridad y otros factores actuales que influyen al éxito de la empresa;
- 4 Una evaluación de los riesgos causados por factores internos y externos que podrían afectar tanto a la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos de calidad, ambiente, salud y seguridad ocupacional, como a los activos necesarios para administrarlos;
- 5 La identificación y establecimiento de objetivos e indicadores de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional, considerando los requisitos legales.

- 6 Los recursos necesarios con los cuales se alcanzarán los objetivos de calidad, ambiente, salud y seguridad ocupacional.
- 7 Las actividades que prevengan, eliminen o minimicen, tanto los impactos al ambiente como los peligros que puedan afectar a la gente y/o propiedad y causar pérdida al negocio y daño a la imagen de la compañía.

5.1.2. Planificación del sistema

La gerente de Uyanza, asegura que:

El sistema de planificación de administración de la calidad se lleva a cabo a través del establecimiento e implementación del sistema de gestión integral, el mismo que asegura los mecanismos de planificación, operación, control y mejora continua con el fin de cumplir con los requisitos legales, así como también con los objetivos de calidad, seguridad, ambiente, salud y seguridad ocupacional, y con los de los clientes / consumidores.

Requisitos legales y otros

Se ha implementado un mecanismo para identificar y tener acceso a los requisitos legales, de los aspectos de calidad, seguridad, ambiente, seguridad y salud ocupacional, que están relacionados con las actividades, productos y servicios

Compromiso gerencial

La gerencia general de Uyanza demuestra su apoyo y compromiso para el desarrollo, implantación y mejora continua, a través de:

- a) El aseguramiento de la disponibilidad de los recursos apropiados, para el mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión integral ajustándose al presupuesto anual de la empresa;
- b) El establecimiento y divulgación de la política del sistema de gestión integral y de la garantía de que los objetivos e indicadores claves están establecidos, entendidos y aplicados en todos los niveles de la empresa;
- c) La comunicación a la organización sobre la importancia de cumplir con los requerimientos del cliente y los requisitos de las leyes de alimentos, seguridad y ambientales aplicables;

5.1.3 comunicación

La gerencia general de Uyanza, para asegurar el funcionamiento eficiente del sistema de gestión integral, establece los procesos que incentiven al personal a comunicarse entre los diferentes niveles (comunicación descendente y ascendente), identificando las necesidades y definiendo el plan de comunicación, en el cual se incorporan los siguientes mecanismos de comunicación interna

Reuniones sistemáticas de la dirección;

- a) Reuniones de revisión por la gerencia, esto es reuniones de equipo;
- b) Reuniones de carácter extraordinario de la gerencia;
- c) Charlas entre la gerencia y los empleados;
- d) Revistas y publicaciones de la empresa;
- e) Comunicaciones escritas y cartelera como medios para mantener informado al personal sobre las actividades desarrolladas;
- f) Grupos de trabajo inter-departamentales;
- g) Reuniones de trabajo con personal del mismo departamento;
- h) Charlas informales.

Adicionalmente, la gerencia recibe, documenta y responde a las comunicaciones de partes interesadas externas, cuando se refieren a aspectos de calidad, ambiente o seguridad significativos; para ello se establece y mantiene procedimientos y recursos a través de:

- a) El departamento legal, que recibe, documenta y responde a la comunicación relevante (desempeño ambiental y de seguridad y retroalimentación) de partes externas interesadas (gobiernos, accionistas, temas legales de consumidores y otros asociados);
- b) El asistente administrativo quien es el que comunica los procedimientos y requisitos relevantes a los proveedores.

RESPONSABILIDADES

La gerencia general de Uyanza confirma que las responsabilidades, niveles de autoridad y perfiles de los puestos de trabajo del personal están definidos en el *manual de descriptivos de cargos* y que éstos han sido comunicados a todos los niveles de la organización.

Los responsables de cada gerencia o área tienen las siguientes responsabilidades generales:

- a) Asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión integral que afecten a su área;
- b) Garantizar la difusión, conocimiento y cumplimiento de la política y objetivos que afecten a su área;
- c) Mantener la documentación del sistema de gestión integral que le compete;
- d) Mantener la colaboración necesaria con el resto de las jefaturas para el desarrollo del sistema de gestión integral;
- e) Identificar las necesidades de formación del personal a su cargo.

El organigrama de Uyanza se encuentra en el cuadro no 3.

Los roles de los responsables del sistema de gestión integral se presentan a continuación:

Gerente general

Demostrar su apoyo y compromiso para el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión integral a través de:

- Estimular y promover que toda la compañía se involucre con el sistema de gestión integral, tome conciencia en la importancia de cumplir y satisfacer tanto los requisitos del cliente como las normas y regulaciones aplicables.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.
- Establecer la política de gestión integral y garantizar que los objetivos de calidad, ambiente y seguridad están establecidos en el plan estratégico de la compañía.
- Conducir las revisiones gerenciales planificadas.
- Revisar periódicamente la política del sistema de gestión integral de Uyanza.
- Establecer los objetivos del sistema de gestión integral.
- Revisar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión integral a través del cumplimiento de los objetivos y desempeño de los indicadores del negocio.
- Asignar recursos para alcanzar los objetivos del sistema de gestión integral.

Comité de jefaturas, conformado por jefes dueños de las actividades de su departamento.

- Identificar y comunicar al jefe administrativo las necesidades de recursos para la implementación del sistema de gestión integral
- Asignar los recursos obtenidos para la implementación del sistema de gestión integral.

- Apoyar y dar seguimiento a las actividades del plan de implementación del sistema de gestión integral.
- Estimular y promover que el personal se involucre con el sistema de gestión integral, tome conciencia en la importancia de cumplir y satisfacer tanto los requisitos del cliente como las leyes, normas y regulaciones aplicables.
- Asegurar que la política de sistema de gestión integral sea entendida y comprendida por el personal de la planta.
- Calificar y monitorear los planes de acción correctiva y preventiva generados por las distintas áreas de la planta.

Líder del sistema de gestión integral de Uyanza

- Asegurar que los procesos necesarios para el sistema de gestión integral se hayan establecido, implementado y mantenido.
- Reportar a la gerencia general los avances y/o desviaciones en la implantación y/o mejora del sistema de gestión integral.
- Comunicar al asistente administrativo y al personal sobre los avances en la implantación del sistema de gestión integral.
- Estimular y promover que toda la compañía se involucre con el sistema de gestión integral, tome conciencia en la importancia de cumplir y satisfacer tanto los requisitos del cliente como las leyes, normas y regulaciones aplicables.
- Obtener de la gerencia general los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión integral.

Líder del sistema de gestión integral de Uyanza

- Asegurar que los procesos necesarios para el sistema de gestión integral se hayan establecido, implementado.
- Reportar al representante de la gerencia de Uyanza los avances y/o desviaciones en la implantación y/o mejora del sistema de gestión integral.

- Comunicar al comité primario de planta y a todo el personal sobre los avances en la implantación del sistema de gestión integral.
- Estimular y promover que su región se involucre con el sistema de gestión integral, tomen conciencia en la importancia de cumplir y satisfacer tanto los requisitos del cliente como las leyes, normas y regulaciones aplicables.
- Establecer y desplegar el cumplimiento de los indicadores claves que apuntan al logro de los objetivos establecidos en el plan de negocio de la compañía.
- El asistente administrativo proporciona por escritos los roles y responsabilidades de los coordinadores ambientales y de seguridad, y anualmente evalúa su desempeño.

Revisión gerencial

El asistente administrativo de Uyanza es responsable de la revisión del sistema de gestión integral con periodicidad anual para asegurar su continua implementación, adaptabilidad, adecuación, eficacia y efectividad. La periodicidad de estas reuniones puede variar si se prevén ó planifican cambios, modificaciones o nuevos proyectos.

La agenda de las reuniones considera como mínimo la revisión y análisis de los siguientes temas (entradas):

- a) La retroalimentación de clientes y consumidores, que incluye tendencias e incidentes individuales.
- b) Información del desempeño de procesos y la conformidad del producto.
- c) Cambios en la competencia, económicos, políticas de Uyanza o del sistema de gestión integral que podrían afectar el desempeño del sistema de gestión integral (sistemas de administración de la organización)
- d) El estado de las acciones preventivas y correctivas;
- e) Las recomendaciones para la mejora;
- f) El desempeño de los proveedores;

Documentación

Administración del control de documentos

Uyanza ha designado la responsabilidad para la administración de los documentos del sistema de gestión integral al gerente del sistema de gestión integral y en Uyanza al asistente de información, quienes aseguran que:

- a) La versión más reciente de documentos internos y externos estén en uso;
- b) Todo el personal tenga acceso a la documentación necesaria y relevante para realizar efectivamente las actividades relacionadas con su trabajo;
- c) Todos los aspectos del procedimiento de administración de control de documentos estén implantados.

Manual del sistema de gestión integral

Uyanza ha documentado y mantiene el manual del sistema de gestión integral el cual incluye:

- a) El alcance del sistema de gestión integral, las operaciones afectadas y detalles de las actividades desarrolladas; y la justificación para cualquier exclusión
- b) La descripción de los elementos del sistema de gestión integral y su interacción
- c) La referencia de los programas y procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión integral;

Documentación requerida

Uyanza establece, controla y mantiene los documentos requeridos. Todos los manuales, programas y procedimientos documentados, internos y externos:

- a) Las leyes y regulaciones aplicables
- b) Políticas de la compañía.
- c) La política del sistema de gestión integral que se incluye en este manual;

Uyanza determina la documentación necesaria para controlar efectivamente sus operaciones, más allá de aquellos documentos declarados dentro de estos requisitos.

No se requieren documentos individuales para relacionarlos con cada requisito. Según sea apropiado, los documentos necesarios para el sistema de sistema de gestión integral pueden ser combinados o divididos. Los documentos se establecen en forma electrónica para los que disponen un computador y una copia controlada en papel para quienes no disponen ni tienen acceso a un computador.

Registros

Control de registros

Los registros son legibles, identificables y fácilmente disponibles.

Pueden mantenerse registros en papel, electrónicos ó en forma física. Las muestras de retención se consideran registros dentro del alcance del sistema. Los siguientes requisitos y elementos organizativos se describen en este procedimiento:

- a) Los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros;
- b) El respaldo y almacenamiento apropiados de registros electrónicos para evitar pérdidas y proteger la confidencialidad. Se realizan verificaciones regulares al sistema de respaldo para confirmar que la recuperación de datos es posible cuando se requiera;
- c) El almacenamiento seguro de los registros en papel y muestras físicas para protegerlas de daños y asegurar su integridad durante la vida del registro.

Registros requeridos

Uyanza establece y mantiene como mínimo los siguientes registros del sistema de gestión integral que le permiten controlar efectivamente sus operaciones:

- a) Registros de la revisión de gerencia;

- b) Registros de entrenamiento por cada empleado y un listado del entrenamiento requerido por la legislación;
- c) Registros de los resultados de la revisión de los cambios de diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria;
- d) Registros del procesamiento y control (donde ocurran);
- e) Registros de compras, tercerización y administración de proveedores;
- f) Registros de control de material y producto no conformes, que incluyan las descripciones de la no-conformidad y disposición;
- g) Registros material y producto conforme, que incluya la indicación de la/s persona/s que autoriza/n la liberación;
- h) Registros de mantenimiento;
- i) Registros de los contactos del cliente, tanto proactivos y como reactivos;
- j) Registros de los contactos del consumidor;
- k) Registros de acciones correctivas;
- l) Registros de acciones preventivas;
- m) Registros de la revisión de los requisitos para los contratos y órdenes;

Integridad de material y producto

Compra y administración de proveedores

El asistente compras implementa los procedimientos:

- Compras de materias primas,
- Gestionar contratación de servicios

Actividades que controlan los procesos de compra, tercerización y administración de proveedores, para asegurar la consistencia efectiva del material, producto o servicio con los requisitos y especificaciones técnicas aplicables locales.

El producto a comprar se describe claramente en la documentación de compras la cual incluye, cuando es apropiado:

- a) Las especificaciones de material y producto y los requisitos ambientales, de seguridad y salud ocupacional que debe cumplir el proveedor.
- b) El criterio y procedimientos definidos para la selección, autorización, re-autorización y desautorización del proveedor y/o socio de tercerización, basados en su capacidad para proveer material y/o producto;
- c) La compra de material y/o producto solamente de proveedores y/o socios de tercerización autorizados

El asistente administrativo mantiene registros de todas las actividades de compra.

En el caso de que sea necesario realizar la verificación de productos ó materiales en las instalaciones del proveedor o socio de tercerización; los arreglos para la verificación pretendida y el método de liberación del producto deben ser registrados en la información de compra y acordados previos a la compra.

Control de material y producto no conforme

Uyanza asegura que los materiales, productos en proceso, producto terminado registrado no conformes se identifican y controlan para prevenir su uso o distribución no intencional.

El procedimiento define los controles, responsabilidades y autoridad, el cual incluye:

- a) La identificación y control de material y producto no conformes;

- b) La asignación de todas las responsabilidades y autoridades relacionadas con el manejo del material y producto no conformes;
- c) El inicio de la acción correctiva en el producto no conforme, cuando sea apropiado
- d) La re-verificación de material y/o producto no conforme después de la corrección, para demostrar la conformidad;

Cuando se detecta material o producto no conforme tras la entrega o una vez iniciado su uso, Uyanza toma la acción apropiada respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad. .

Uyanza mantiene registros del control del material y producto no conformes, que incluyen la descripción de la no conformidad y su disposición y, cuando aplique, las concesiones que se hayan obtenido.

Integridad de procesos

Orientación a proceso y estructura organizacional

Uyanza tiene establecido que para la orientación a procesos se identifica los procesos y procedimientos documentados necesarios para el sistema de gestión integral y su aplicación a lo largo de la organización, para cubrir situaciones donde su ausencia puede conducir a desviaciones de la política, objetivos y propósitos ambientales y de prevención de pérdida y seguridad

- a) Define y comunica las responsabilidades y niveles de autoridad de todas las personas. En el manual de descriptivos de cargos y en los organigramas se muestra la estructura organizativa que soporta las responsabilidades y autoridad, perfil del cargo y competencias de todo el personal; además, las responsabilidades y autoridad específicas del personal, para cada uno de los procesos del sistema de gestión integral;
- b) Asegura a través de los programas y procedimientos que todos los procesos del sistema de gestión integral, tengan criterios de operación y sean monitoreados,

controlados, adecuados y efectivos para la determinación, recolección y análisis apropiados de datos.

- c) establece y mantiene procedimientos relacionados con la calidad y los aspectos, significativos de ambiente, prevención de pérdidas y seguridad de los bienes y servicios empleados; y, comunica a proveedores y contratistas los procedimientos relevantes y requisitos;
- d) Establece y mantiene procedimientos para el diseño del lugar de trabajo, proceso, instalaciones, maquinaria, operación y organización de trabajos, incluye su adaptación a capacidades humanas, con el objetivo de eliminar o reducir los riesgos de seguridad y salud ocupacional desde su origen;

Monitoreo y control de proceso

Uyanza planifica, implementa, controla, monitorea, mide (donde aplique) y analiza sus procesos y asegura en forma efectiva que los procesos nuevos y existentes continuamente producen material, producto y/o servicio dentro de las especificaciones de la compañía, cumplen con las leyes aplicables y con los requisitos de este estándar.

La planificación de procesos es consistente con todos los requisitos y objetivos globales del sistema de gestión integral.

El procedimiento de monitoreo y control de proceso (o los componentes del proceso) cubre los procesos que influyen en el logro de la conformidad del material, producto o servicio con las leyes aplicables o requisitos de la compañía.

El programa de monitoreo y control del proceso incluye:

- a) El cumplimiento con las leyes aplicables;
- b) La conformidad del monitoreo de proceso con los requisitos de la compañía
- c) La conformidad de la aprobación de proceso con los requisitos de la compañía;
- d) La determinación de los criterios de efectividad;;
- e) La designación de la responsabilidad para el monitoreo y control de proceso);

- f) La determinación de técnicas estadísticas aplicables y la extensión de su uso;
- g) Las instrucciones de trabajo, cuando sean necesarias
- h) El uso de equipo adecuado con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo;

Cuando los productos o el desempeño del proceso no cumplen con los requisitos de la compañía, se toma la acción correctiva apropiada.

Infraestructura y ambiente de trabajo

Uyanza identifica, proporciona y asegura que se mantiene la infraestructura necesaria para lograr una correcta gestión del producto y servicio; usar eficazmente los recursos; asegurar la seguridad del trabajador y del público; y, minimizar los impactos significativos.

La infraestructura de Uyanza incluye:

- a) Edificios, áreas de trabajo y los servicios asociados, seguros y saludables, en los centros de operación y distribución;
- b) Áreas relacionadas con actividades industriales: almacenes, tanques, áreas de carga / descarga;

Se dispone de programas de mantenimiento preventivo y correctivo, que proporcionan inspección periódica y mantenimiento de equipos y maquinaria de manufactura, de controles ambientales, subsistemas o componentes, como el equipo de monitoreo, tanques, equipo de respuesta de emergencia y dispositivos que consumen energía.

Uyanza determina y gestiona las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para garantizar que los procesos se desarrollan dentro de los parámetros que garanticen la conformidad del producto y servicio.

Adicionalmente, se establecen procedimientos para cumplir con los requisitos relacionados con la minimización de los riesgos relacionados con la seguridad y salud ocupacional, tales como:

- a) Protección de maquinas para minimizarlos los riesgos relacionados con movimiento y maquinaria con potencia
- b) Control y prevención de incendios para mantener la seguridad ante estos eventos posibles;

Se mantienen registros de los programas y de las actividades de mantenimiento y conservación.

Control de los aspectos de seguridad

El control de los aspectos de seguridad y salud ocupacional de Uyanza se realiza mediante el seguimiento y medición de las actividades propias de la operación. Así mismo, se han implementado procedimientos en el sistema de gestión integral que establecen control y gestión de los siguientes aspectos de seguridad y salud ocupacional:

- a) Implementación de seguridad eléctrica para minimizar los riesgos de seguridad y salud ocupacional asociados con el uso de energía eléctrica, gas, y los sistemas de distribución y producción;

Desarrollo

Planificación del desarrollo

Uyanza planifica y controla las modificaciones y desarrollo de productos y procedimientos administrativos para asegurar el cumplimiento de políticas y con las regulaciones ambientales, salud y seguridad, y para minimizar los impactos ambientales y reducir o eliminar los riesgos de salud y seguridad ocupacional.

Durante la planificación del desarrollo de productos o proyectos se consideran:

- a) Las etapas propias del proceso de desarrollo, con la incorporación de principios ambientales para maximizar el beneficio ambiental;
- b) La revisión de los proyectos de capital para establecer los potenciales impactos ambientales y de seguridad, y tomar acciones para abordar los problemas y aspectos identificados;
- c) La promoción del uso eficiente de los recursos;
- d) La asignación de responsabilidades, nivel de autoridad y rendición de cuentas del proceso de desarrollo;
- e) La revisión, verificación y validación de cada etapa del procesos de desarrollo para evaluar la capacidad de los resultados para cumplir con los requerimientos o necesidades; en esta revisión participan los representantes de las funciones relacionadas con las etapa de desarrollo que son revisadas;

Además el plan define las relaciones entre los diferentes grupos relacionados con el proceso de desarrollo, para asegurar una comunicación efectiva. La planificación de las modificaciones y desarrollo de proyectos y productos se actualiza con la retroalimentación de información que se genera durante el avance de este proceso.

Requerimientos (entradas) del desarrollo

Las entradas relativas a los requisitos y necesidades de los proyectos y productos se determinan y registran éstas incluyen:

- a) Requerimientos funcionales y de desempeño;
- b) Requerimientos de leyes, seguridad , seguridad y salud ocupacional, y aspectos ambientales;
- c) Información de desarrollos similares; y,
- d) Otros requerimientos esenciales para la modificación y el desarrollo.

Las entradas se revisan para asegurar que son adecuadas, están completas, no son ambiguas y no generan conflicto entre ellas.

Resultados (salidas) del desarrollo

Los resultados del proceso de desarrollo son verificados con las entradas del proceso y se aprueban antes de su liberación.

Se verifica que las salidas de este proceso:

- a) Cumplen con los requerimientos y necesidades de entrada del proceso;
- b) Proporcionan información para compras, producción y servicios;
- c) Hacen referencia a criterios de aceptación del proyecto o producto a desarrollar;
- d) Especifican las características del proyecto o producto, que son esenciales para su uso seguro y apropiado.

Revisión del desarrollo

Las revisiones sistemáticas de las etapas identificadas en el proceso de desarrollo se realizan de acuerdo con los criterios definidos en la planificación del proyecto o producto, para:

- a) Evaluar el grado de cumplimiento de los resultados para cumplir con los requerimientos y/o necesidades; y,
- b) Identificar problemas y proponer acciones necesarias para eliminar obstáculos.

Participan en estas revisiones los representantes de las funciones de cada etapa del proceso de desarrollo bajo revisión.

Verificación del desarrollo

Las verificaciones se realizan conforme al plan de desarrollo para asegurar que las salidas del proceso de desarrollo cumplen con los requerimientos de entrada, necesidades y/o expectativas. Se llevan registros de los resultados de las verificaciones y acciones necesarias.

Validación del desarrollo

Las validaciones se realizan conforme al plan de desarrollo para asegurar que las salidas, de los proyectos o productos, son capaces de cumplir con los requerimientos de la aplicación específica o su intención de uso.

En los casos que aplique, la validación se completa antes de la entrega o de la implementación de las salidas del proyecto, proceso o producto.

Se llevan registros de los resultados de las validaciones y acciones necesarias a través de actas de reuniones y comunicación interna escrita.

Control de cambios en el desarrollo

Si ocurren cambios en el proyecto o producto, estas modificaciones se identifican y registran en actas de reuniones y comunicación interna escrita. Los cambios se revisan, verifican y validan si es necesario y se aprueban previos a su implementación. La revisión de los cambios incluye una evaluación de los efectos de los mismos en las partes constitutivas del proyecto o producto y en el producto ya entregado.

Se llevan registros de los resultados de las revisiones de los cambios y de las acciones necesarias. Si aplica, también se registran los resultados de la verificación y validación de las modificaciones efectuadas en las actas de reuniones y comunicación interna escrita.

Entrenamiento

Entrenamiento, sensibilización y competencia

La gerente general de Uyanza asegura la competencia del personal, con responsabilidades definidas en el sistema de gestión integral, en base a la educación, entrenamiento, habilidades prácticas y experiencia; Uyanza identifica, define y aprueba los perfiles de cargo y los niveles de competencia por cada puesto de trabajo, los mismos que se presentan en el manual de descriptivo de funciones.

La gerencia identifica las necesidades de entrenamiento del personal de Uyanza, incluye al que realiza trabajos a nombre de la compañía, y requiere que el personal, cuyo trabajo puede crear un impacto significativo en el ambiente, el lugar de trabajo o la seguridad pública, sea competente para efectuar su trabajo en base a la educación, entrenamiento y experiencia adecuados.

Se establece, documenta, implementa y mantiene procesos para que los empleados en cada función y nivel relevante estén concientes de:

- Los impactos significativos ambientales y de seguridad y salud ocupacional, reales o potenciales, de las actividades de trabajo y los beneficios del desempeño personal mejorado;

El procedimiento de Uyanza para asegurar la competencia, conocimiento y formación del personal considera:

- El cumplimiento de las leyes aplicables de seguridad , seguridad y salud ocupacional;
 - a) La programación y ejecución del plan de capacitación generado en base a las brechas identificadas, tanto en el personal existente como en el de nueva incorporación;
 - b) La determinación de necesidades de capacitación cuando ocurren cambios en equipos, procesos, documentos del sistema de gestión integral y/o cambios en roles y responsabilidades;
 - c) La toma de conciencia del personal sobre la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo ellos contribuyen al logro de los objetivos e indicadores;

- d) La evaluación de la efectividad del entrenamiento y de otras acciones tomadas;
- e) La capacitación de orientación (inducción) para cada empleado que comienza a trabajar en Uyanza, incluye al personal contratado y temporal.

Se mantiene registros de la capacitación, educación, habilidades y experiencia de todo el personal. Los registros de entrenamiento muestran los niveles de competencia requeridos, las fechas en las que adquiere la competencia y las fechas en la que concluye el entrenamiento.

Respuesta al consumidor

Uyanza determina e implementa disposiciones eficaces de comunicación para monitorear los contactos del consumidor, entre la cuales se incluye:

- a) Un mecanismo de comunicación, disponible en todo momento, que permita a los consumidores un fácil acceso para recibir información del producto y comunicar sus reclamos, preocupaciones, preguntas sobre el producto o retroalimentación general;
- b) El enlace directo de los reclamos / preocupaciones del consumidor con el procedimiento y el sistema de acción correctiva y preventiva, para permitir la apropiada investigación, acción y resolución;
- c) La comunicación a los consumidores sobre el estado de su reclamo / preocupación, que incluya la resolución final;
- d) El entrenamiento de los representantes del servicio al consumidor sobre cómo identificar un reclamo ó tendencia seria y el mecanismo para activar el procedimiento;
- e) El mantenimiento de registros de los contactos de los consumidores.

Satisfacción de clientes

Uyanza determina e implementa medios eficaces de comunicación para medir y analizar tanto los datos de satisfacción del cliente contra los requisitos y expectativas establecidos por el cliente como las acciones tomadas para asegurar que éstos se cumplan programa de satisfacción de clientes. Esta comunicación incluye:

- a) Un método proactivo de selección de la unidad para la captura de la percepción del cliente;
- b) Un mecanismo de fácil acceso que permita a los clientes comunicar sus reclamos, preocupaciones, preguntas o retroalimentación general;
- c) El enlace directo de los reclamos / preocupaciones del cliente con el procedimiento y el sistema de acción correctiva y preventiva, para permitir la apropiada investigación, acción y resolución;
- d) La comunicación a los clientes del estado de su reclamo / preocupación, que incluya la resolución final;
- e) El entrenamiento de los representantes del servicio al cliente en cómo identificar un reclamo o tendencia seria y el mecanismo para activar el procedimiento;
- f) El mantenimiento de registros de los contactos del cliente, tanto pro-activos como reactivos.

Mejora continua

El representante de la gerencia (líder de implementación del sistema de gestión integral) promueve la mejora continua del desempeño general, eficacia y efectividad del sistema de gestión integral, mediante el uso del plan de negocio, la declaración de la política del sistema de gestión integral, los indicadores y objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la gerencia.

Acción correctiva

El representante de la gerencia (líder de implementación del sistema de gestión integral) asegura que los responsables de los procesos y programas toman acciones correctivas apropiadas para eliminar la causa y los efectos de las no conformidades reales con el objeto de prevenir su recurrencia.

Las no conformidades incluyen accidentes, incidentes e incumplimiento de leyes ambientales y de salud y seguridad ocupacional.

Las acciones correctivas son apropiadas a la magnitud de la no conformidad y en proporción al impacto en el ambiente y en la salud y seguridad ocupacional.

Se establece el procedimiento de acción correctiva programa de acciones correctiva y preventiva para:

- a) Revisar las no conformidades que incluyen los reclamos de los clientes;
- b) Determinar las causas de las no conformidades;
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir. No todas las desviaciones requieren acción a través del sistema de acción correctiva, por lo que, en el procedimiento se establecen los criterios para determinar qué desviaciones requieren acción;
- d) Determinar e implementar la acción necesaria;
- e) Dar seguimiento al estado de la acción hasta su conclusión;
- f) Registrar los resultados de la acción tomada;
- g) Revisar la efectividad de la acción correctiva tomada;

Acción preventiva

El representante de la gerencia (líder de implementación del sistema de gestión integral) y los responsables de los procesos y programas determinan las acciones preventivas apropiadas para eliminar la causa y los efectos de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

Las no conformidades potenciales incluyen accidentes, incidentes e incumplimiento de leyes ambientales y de salud y seguridad ocupacional.

Las acciones preventivas son apropiadas a la magnitud de la no conformidad potencial y en proporción al impacto en el ambiente y en la salud y seguridad ocupacional.

Se establece el procedimiento de acción preventiva, para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas;
- b) Evaluar la necesidad de acción para prevenir la ocurrencia de las no conformidades;
- c) Determinar e implementar la acción necesaria. No todas las desviaciones potenciales requieren acción a través del sistema de acción preventiva por lo que,

en el procedimiento se establece el criterio para determinar qué desviaciones potenciales requieren acción;

- d) Dar seguimiento al estado de la acción hasta su conclusión;
- e) Registrar los resultados de la acción tomada;
- f) Revisar la efectividad de la acción preventiva tomada;

Metodologías para resolución de problemas

Para la resolución de problemas se conforma un equipo de trabajo con las personas más familiarizadas con el problema; a las personas que contribuyen con éxito en la resolución del problema o en la mejora continua son reconocidas adecuadamente.

Capítulo VI

Después de haber realizado un estudio de la estructura de Uyanza, el presente trabajo determino las siguientes conclusiones

Conclusiones

1. La estructura de Uyanza no cuenta con las directrices de una administración sostenida, así como un sistema de gestión administrativo así como también un sistema financiero que sirvan como lineamientos para la dirección de la microempresa, con el presente trabajo se realiza una implementación del sistema de gestión administrativa y financiera.
2. Dentro de la estructura organizacional no se ha establecido por escrito y comunicado al personal sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas, lo que ha dificultado una adecuada comunicación en todas las áreas y el desarrollo normal de las operaciones; además de que las líneas de autoridad y responsabilidad no estén bien definidas.
3. Dentro de las áreas de Uyanza se cuenta con una adecuada segregación de funciones debido a que en la estructura la gerencia como dueña realiza las funciones también ocupa el cargo de jefe de compras además como jefe comercial produciéndose una concentración de funciones incompatibles y creando riesgos para la operación. La entidad carece de políticas para el reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación, las cuales ayuden a que el personal contratado cumpla con los perfiles necesarios para ocupar los diferentes puestos.
4. Uyanza cuenta con una gama de productos de calidad, con un sistema de gestión administrativa adecuada se reducirán tiempos en el cual serán más efectivos y eficientes.

- 5.** Uyanza no cuenta con una documentación formal para la presentación de informes o para cada desarrollar cada una de las actividades de cada área en los que se incluya información relacionada con fechas de solicitud y presentación de éstos, así como de ciertas observaciones, que sirva para obtener información oportuna y realizar controles preventivos y correctivos.

- 6.** La empresa no cuenta con un sistema computarizado actualizado y con tecnología de punta, lo que dificulta el proceso de la información y el riesgo de pérdida de la misma y además no permite brindar seguridad y confiabilidad en la información.

Recomendaciones

- 1.** Uyanza con su alta gerencia elabore e implemente un sistema de gestión integral que permita conocer a todos los colaboradores de Uyanza cuales son sus funciones y responsabilidades para el logro de objetivos:
- 2.** Los directivos de la empresa deben actualizar el organigrama de personal y elaborar el organigrama estructural y funcional, los cuales permitan observar claramente las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas adecuadas de comunicación e información, los mismos que deben ser difundidos al personal, conjuntamente con los objetivos organizacionales a través de charlas, reuniones, conferencias, cárteles o trípticos, que ayudaran al conocimiento y al cumplimiento de los objetivos.
- 3.** Uyanza en su manual implantará el descriptivo de funciones en el cual se podrán redistribuir las funciones optimizando tiempos muertos y una adecuada segregación de funciones de cada una de las áreas que intervienen dentro del giro normal del negocio.
- 4.** Para garantizar el proceso de reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación del personal, el director administrativo preparará un cronograma que justifique el desarrollo de esta función y que será presentado de la siguiente manera al gerente general para su aprobación:
- 5.** Que la gerencia de la empresa diseñe un formulario de presentación de informes, en el cual se especifique: fecha de aprobación para la presentación de informes, número de informe, áreas de la empresa, fecha de presentación del informe a la gerencia, entregado por, recibido por y observaciones, lo que servirá para realizar un control preventivo y correctivo de la información y que ésta sea oportuna para la toma de decisiones.

- 6.** Buscar un software automatizado con mejores características y tecnología de punta de acuerdo a las necesidades de la empresa, aplicando una programación por objetivos, el cual respalde la información en forma eficiente y efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Ramírez Padilla David Noel, Contabilidad Administrativa, Editorial Mc. Graw Hill, Sexta Edición.
- Hitt. Ireland. Hoskisson, Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización, Internacional Thomson Editores, Tercera Edición.
- Federación Nacional de Contadores del Ecuador, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Registro Oficial 291 Quito-Ecuador.
- Whittington Ray. Kart Pany, Auditoría un Enfoque Integral, Irwin Mc Graw Hill, 12a edición.
- BUDINIC, VALERIA, Estrategias para avanzar hacia la sostenibilidad de Programas de Desarrollo Empresarial, ATI, sf.
- GOLDMARK, LARA, BERTE, SIRA y CAMPOS SERGIO, Resultados preliminares de la encuesta sobre servicios de desarrollo a la microempresa y análisis de casos, Cumbre de Microcrédito, Unidad de Microempresa, Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., 1997
- GOLDMARK, LARA, La viabilidad financiera de los servicios para el desarrollo empresarial, en Desarrollo de la Pequeña Empresa, Revista Internacional, 2000.
- Mc VAY, MARY, Midiendo el desempeño de los SDE: un alcance sumario, en Desarrollo de la Pequeña Empresa, Revista Internacional, 2000.

- VILLAVICENCIO RICARDO, Autosostenibilidad de Servicios No financieros orientados a la Micro y Pequeña Empresa, FUNDAPRO/FUNDES/IDEPRO/SAT, La Paz, 1999.

Páginas de internet

- www.bce.fin.ec
- www.corpei.org
- www.inbio.ac
- www.monografías.com
- www.supervalores.gov.co/glosario/glosario-e.htm
- www.monografias.com/trabajos16/diccionario-comunicacion/diccionario-comunicacion.shtml
- www.monografias.com/trabajos3/conadmin/conadmin.shtml
www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_a.html