

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



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

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

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

Propuesta para la implementación de un sistema de control interno administrativo, aplicado a la empresa DISPROAL S.C.C.I. distribuidor autorizado de PRONACA S.A., dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios

AUTORA:

Johanna Paola Navas Figueroa

DIRECTOR: DR. PATRICIO ORCÉS SALVADOR

CODIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA

SANGOLQUÍ, OCTUBRE DEL 2007

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Johanna Paola Navas Figueroa

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA EMPRESA DISPROAL S.C.C.I. DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE PRONACA S.A., DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 02 de Octubre del 2007.

Johanna Paola Navas Figueroa.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JOHANNA PAOLA NAVAS FIGUEROA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA EMPRESA DISPROAL S.C.C.I. DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE PRONACA S.A., DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 02 de Octubre del 2007.

Johanna Paola Navas Figueroa.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DIRECTOR: DR. PATRICIO ORCÉS SALVADOR

CODIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA EMPRESA DISPROAL S.C.C.I. DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE PRONACA S.A., DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS**”, realizado por Johanna Paola Navas Figueroa, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidos por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que esta tesis es un trabajo que tiene un contenido técnico muy importante si se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formatos portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Johanna Paola Navas Figueroa que lo entregue al Dr. Alcívar Carrillo, en su calidad de Coordinador de la Carrera.

Sangolquí, 02 de Octubre del 2007.

Dr. Patricio Orcés Salvador

DIRECTOR

Dr. Eduardo Ron Silva

CODIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento:

A Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y haberme permitido culminar con éxito todos mis estudios universitarios y lograr alcanzar la meta de ser una profesional, superando cada uno de los retos que la vida universitaria presenta a lo largo del camino.

De manera muy especial a mis padres por haberme apoyado de forma incondicional en mi vida, quiénes día a día me impulsaron a cumplir con todos mis sueños y metas y me incentivaron a ser siempre la mejor.

A la Escuela Politécnica del Ejército por haberme abierto sus puertas para emprender mi vida universitaria y lograr uno de mis sueños, por haberme dado los conocimientos necesarios para el desarrollo y formación de mi vida profesional, basándose en los valores de responsabilidad, respeto, disciplina, ética y valor.

A mis queridos profesores que han sido mi guía y luz en estos años, por haberme impartido sus conocimientos y experiencias, que han sido herramientas para desarrollarme en mi vida profesional, resaltando la incondicional ayuda recibida por parte de mi Director y Codirector Dr. Patricio Orcés Salvador y Dr. Eduardo Ron Silva, para la realización de este trabajo.

A mis queridas hermanas y mi hermano por haberme acompañado en todos los días de mi vida universitaria, por haberme dado un granito de su conocimiento y ayudarme en lo que yo siempre he querido y deseado.

A DISPROAL S.C.C.I., por haberme dado la oportunidad de plasmar todos mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi vida universitaria en la Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo.

Finalmente, agradezco a una persona muy especial, por haberme acompañado todos estos años, quién estuvo a mi lado brindándome su tiempo y dedicación y apoyándome para nunca darme por vencida.

Johanna Paola Navas Figueroa.

DEDICATORIA

A las personas que más quiero en este mundo y siempre estuvieron a mi lado:

A mis padres Rocío y Luis quienes han guiado mis pasos con amor, paciencia, sabiduría y sacrificio, porque gracias a ellos y a su apoyo incondicional he logrado culminar esta etapa importante de mi vida.

Dedico con humildad, sencillez y satisfacción la culminación de mi carrera universitaria, mi esfuerzo y trabajo a mi MADRE, porque es la persona que ha sido ejemplo de vida, amor, trabajo y esfuerzo, quién me incentivo a conseguir y lograr lo mejor en mi vida, a superarme día a día y nunca quedarme al final de nadie.

A mis hermanos Mayra, Anabel y Luis, les dedico todo mi sacrificio, mi entrega y esfuerzo para que sea un ejemplo en sus vidas, pues representan una parte muy importante en mi vida.

A una persona muy especial para mí aunque nunca pueda estar a mi lado yo siempre le llevaré en mi mente y en mi corazón.

Johanna Paola Navas Figueroa.

ÍNDICE

PÁGINA

PRESENTACIÓN.....

. i

INTRODUCCIÓN.....

. ii

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS

GENERALES..... 1

1.1 ANTECEDENTES.....

..1

1.1.1 BASE LEGAL DE LA
EMPRESA.....1

1.1.2 OBJETIVOS DE LA
EMPRESA..... 3

1.2 LA

EMPRESA..... 4

1.2.1 RESEÑA
HISTÓRICA..... 4

1.2.2 ORGANIGRAMAS.....
. 7

1.2.2.1.
ESTRUCTURAL..... 9

1.2.2.2. FUNCIONAL.....
13

1.2.2.3. DE PERSONAL.....
29

CAPÍTULO II

2.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	32
2.1	ANÁLISIS INTERNO.....	33
2.1.1.	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	34
2.1.2.	ÁREA DE CONTABILIDAD.....	39
2.1.3.	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.....	44
2.1.4.	ÁREA DE LOGÍSTICA.....	48
2.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	53
2.2.1	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	53
2.2.1.1	FACTOR POLÍTICO.....	54
2.2.1.2	FACTOR ECONÓMICO.....	56
2.2.1.3	FACTOR SOCIAL.....	63
2.2.1.4	FACTOR TECNOLÓGICO.....	67
2.2.1.5	FACTOR LEGAL.....	71

2.2.2 INFLUENCIAS	
MICROAMBIENTALES.....	72
2.2.2.1 CLIENTE.....	72
2.2.2.2 PROVEEDOR.....	73
2.2.2.3 COMPETENCIA.....	73
2.2.2.4	
PRECIOS.....	74

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	76
3.1. MISIÓN.....	...76
3.2. VISIÓN.....	76
3.3. OBJETIVOS.....	76
3.4. POLÍTICAS.....	77
3.5. ESTRATEGIAS.....	79
3.6. PRINCIPIOS Y VALORES.....	81

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA
--

DE	
COMERCIALIZACIÓN.....	83
4.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO....	
87	
4.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.....	
95	
4.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	
101	
4.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	
106	
4.5. SEGUIMIENTO CONTINUO.....	119

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	124
5.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	124
5.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.....	130
5.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	132
5.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	135

5.5. SEGUIMIENTO CONTINUO.....	152
-----------------------------------	-----

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA.....	158
6.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO....	158
6.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.....	166
6.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	168
6.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	172
6.5. SEGUIMIENTO CONTINUO.....	183

CAPÍTULO VII

7. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD.....	188
7.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO....	188
7.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.....	193

7.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	195
7.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	1
97	
7.5. SEGUIMIENTO CONTINUO.....	208

CAPÍTULO VIII

8. EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	
213	

CAPÍTULO IX

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
328	
9.1. CONCLUSIONES.....	
328	
9.2. RECOMENDACIONES.....	
331	

BIBLIOGRAFÍA.....	
337	

PRESENTACIÓN

El presente trabajo se ha desarrollado para lograr la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en las áreas de Comercialización, Recursos Humanos, Logística y Contabilidad en DISPROAL S.C.C.I. Distribuidor Autorizado de PRONACA S.A., ya que éstas áreas son los cuatro pilares para el correcto funcionamiento de la Empresa

En DISPROAL S.C.C.I. existe la necesidad de implementar un buen sistema de control interno administrativo que garantice la efectividad, eficacia y buen funcionamiento de los procesos y operaciones de la Empresa, es por tal motivo que por medio de la realización de este trabajo, se contribuirá a cubrir todos los requerimientos resultantes de las operaciones y actividades de la Empresa.

En toda Empresa, sea grande, mediana o pequeña, es de vital importancia que cuente con un Sistema de Control Interno Administrativo, ya que de esta manera se contribuirá al logro y cumplimiento de los objetivos empresariales.

El control interno administrativo dentro de la Empresa promueve la eficacia en las operaciones, asegura la estructura interna de la organización y su comportamiento y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

Los Gerentes buscan siempre mejorar los controles internos, para que la Empresa pueda enfrentarse a un mundo cambiante y globalizado, lo cual le ayuda a responder oportunamente ante hechos ocurridos e inesperados.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo ha sido elaborado con gran cuidado, procurando cubrir al 100% las necesidades que se presentan en cada una de las áreas a ser analizadas, Comercialización, Recursos Humanos, Contabilidad y Logística, para que de esta manera se incremente el nivel de eficiencia y efectividad en cada una de las actividades que se realizan dentro y fuera de la Empresa.

El desarrollo del trabajo se encuentra con los capítulos que se detallan a continuación:

Los tres primeros capítulos que abarcan: aspectos generales de la Empresa (base legal, reseña histórica, objetivos, organigramas), análisis situacional tanto interno y externo de la Empresa y por último el direccionamiento estratégico de la Empresa (misión, visión, políticas, estrategias, principios y valores).

Luego, los capítulos IV, V, VI, VII, en los que se llevará a cabo la propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en las áreas de Comercialización, Recursos Humanos, Contabilidad y Logística, en las que se evalúa el Control Interno Administrativo, la medición del Riesgo de Control, se de a conocer los resultados de la evaluación del Control Interno Administrativo, la implementación del Control Interno Administrativo y por último se realiza un seguimiento continuo en las áreas seleccionadas.

En el capítulo VIII se desarrolla un ejercicio práctico para demostrar la propuesta de implementación del Sistema de Control Interno Administrativo en DISPROAL S.C.C.I.

Finalmente, en el capítulo IX se hacen constar las conclusiones y recomendaciones.

Al concluir los capítulos se detallan sistemáticamente las fuentes de consulta de las correspondientes citas textuales que se hayan consultando.

Este trabajo resulta muy útil para la Gerencia y demás niveles jerárquicos de la Empresa, pues en el mismo se desarrolla en forma completa la propuesta de implementación del Sistema de Control Interno Administrativo, atendiendo cada una de las necesidades que se suscitan dentro y fuera de la Empresa.

Se aspira que este trabajo sea una gran contribución para los directivos y personal de la Empresa, para su utilización en el desarrollo diario de sus actividades.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 Antecedentes.

1.1.1 Base Legal de la Empresa.

DISPROAL S.C.C.I. es una Empresa que se constituyó en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador, el diez (10) de julio del año dos mil uno, ante el Doctor Roberto Dueñas Mera, Notario Trigésimo Séptimo del Cantón Quito, donde comparecen a la suscripción de la escritura pública, los señores JUAN FERNANDO VIDAL FIALLO y ANA LUCÍA MANCHENO LEÓN, todos ecuatorianos, mayores de edad, casado el primero y divorciada la última, domiciliados en esta ciudad de Quito, con plena capacidad para contratar y obligarse en la República del Ecuador.

➤ **Constitución de la Sociedad Civil, “DISPROAL S.C.C.I.”.**

Los comparecientes señores Vidal Fiallo Juan Fernando y Mancheno León Ana Lucía, manifestaron su voluntad de constituir, una sociedad civil colectiva, que se denominará “Distribuidora de Productos Alimenticios DISPROAL S.C.C.I.”, la misma que se registrará por las disposiciones pertinentes del Código Civil Ecuatoriano y subsidiariamente por la Ley de Compañías vigentes.

➤ **Duración.**

DISPROAL S.C.C.I. tiene una duración de veinte (20) años contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura en el Registro Mercantil del Cantón Quito, pudiendo ser disuelta o prorrogada de conformidad con lo establecido en los Estatutos y por lo dispuesto en el Código Civil.

➤ **Objeto Social.**

El objeto social de la Sociedad es la explotación, producción, depósito, intermediación, industrialización, procesamiento, comercialización, permuta, compra y venta de toda clase de productos o insumos alimenticios, cárnicos, agrícolas, pecuarios, ya procesados o elaborados, así como los no procesados conexos, incluyendo el poder importar o exportar dichos productos.

Para el cumplimiento de su Objeto Social, la Sociedad podrá actuar por sí misma o por cuenta de terceros como representante, agente comercial, comisionista y corredor; suscribir y ejecutar toda clase de actos y contratos civiles, mercantiles, comerciales e industriales con personas naturales y jurídicas, formar parte de otras sociedades como socia; instalar agencias, sucursales y representaciones en cualquier lugar del país y del exterior; importar equipos, insumos y toda clase de productos que le sean necesarios para el cumplimiento de su objeto y en general, podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley ecuatoriana.

➤ **Capital Social Inicial.**

El capital social inicial es de CIENTO DÓLARES NORTEAMERICANOS (US\$100,00), divididos en cien participaciones de un dólar norteamericano (US\$1,00) cada una, el mismo que ha sido pagado en toda su totalidad en dinero en efectivo.

Constitución Inicial del Capital

Nombre de los Socios	Capital Pagado	Nº Participaciones	Valor de cada Participación	% de Participación
Juan Fernando Vidal Fiallo	60,00	60	1,00	60%
Ana Lucía Mancheno León	40,00	40	1,00	40%
Total:	100,00	100		100%

A lo largo de los años, la Empresa no ha realizado ningún aumento de Capital manteniéndose su Capital Inicial.

La Empresa conciente de que su Capital se debe incrementar, ha conseguido que sus socios realicen aportes para futuras capitalizaciones, por un valor de US\$19.000,00 (diecinueve mil dólares), que se mantiene pendiente de utilizarse para dicho propósito.

1.1.2 Objetivos de la Empresa.

DISPROAL S.C.C.I. es un distribuidor autorizado de PRONACA S.A., Empresa dedicada a la comercialización y distribución de todos los productos alimenticios de las diferentes marcas de PRONACA S.A., las mismas que son:

- ⊕ MR. CHANCHO.
- ⊕ MR. POLLO.
- ⊕ MR. PAVO.
- ⊕ MR. FISH.
- ⊕ MR. COOK.
- ⊕ GUSTADITA.
- ⊕ INDAVES.
- ⊕ PRO-CAN.
- ⊕ FRITZ.
- ⊕ RUBINO.
- ⊕ LA ESTANCIA.

Los objetivos de DISPROAL S.C.C.I. son:

- Ser un equipo de trabajo que coopere en el logro de los objetivos y metas de PRONACA S.A.
- Ser una Empresa comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores, clientes y colaboradores.
- Ofrecer fuentes de trabajo digno y apoyar al desarrollo de las zonas rurales del país.

- Diversificar su portafolio de productos para atender las necesidades de sus consumidores y llegar a los hogares ecuatorianos con una amplia variedad de productos garantizados y de calidad.
- Contribuir significativamente al progreso del Ecuador con la creación de puestos de trabajo y la entrega de productos de alta calidad.
- Contribuir a mejorar la productividad agrícola e industrial del Ecuador.

1.2 La Empresa.

1.2.1 Reseña Histórica.

Para conocer más sobre la Empresa DISPROAL S.C.C.I., debemos conocer la reseña histórica de PRONACA S.A., ya que esta Empresa es un Distribuidor Autorizado de la mencionada.

➤ **1957**

Se constituye INDIA, la compañía precursora del grupo, dedicada a la importación y distribución de insumos agropecuarios y de artículos para la industria textil.

➤ **1958**

Empieza la producción de huevos comerciales y la venta de pollitas importadas, en la Hacienda La Estancia en Puenbo.

➤ **1965**

Se crea INCA, Incubadora Nacional C. A., la primera Empresa en Ecuador en realizar el proceso de incubación de manera tecnificada. En agosto nacen los primeros pollitos nacionales y con ello se termina la importación de pollitos de un día.

➤ **1974**

Surge la compañía INDAVES, con el objetivo de producir huevos de manera comercial.

➤ **1975**

Inicia sus actividades la primera granja tecnificada de producción de pollos de engorde, en la granja Granada.

➤ **1979**

Se funda la Empresa Procesadora de Aves, PRONACA, la cual en 1.999 cambia la denominación a Procesadora Nacional de Alimentos C.A. Se crea SENACA, destinada a la producción y comercialización de maíz, materia prima para el alimento balanceado de la población avícola.

➤ **1990**

Durante esta década se diversifica la producción de cárnicos. Comienza la porcicultura, el procesamiento de embutidos, la producción de alimentos en conserva y el cultivo de palmito para exportación. Finalmente se inician las actividades de acuicultura, con la cría de camarón y tilapia.

➤ **2000**

En el nuevo siglo se consolida la producción de palmito cultivado e INAEXPO llega a ser una de las mayores empresas exportadoras de este producto en el mundo. El negocio se expande con producción y comercialización a Brasil. Del mismo modo, se inicia la producción de alimentos con valor agregado con la marca Mr. Cook, la misma que inicia en el 2005 la producción y comercialización en Colombia. Se introducen avances tecnológicos en todas las plantas de procesamiento, las mismas que obtienen el certificado de inocuidad alimentaria HACCP.

➤ 2001

A principios del año 2001, el señor Juan Fernando Vidal Fiallo y la señora Ana Lucía Mancheno León, dos grandes amigos tomaron la decisión de realizar un análisis exhaustivo del mercado y siendo concientes de la diversidad de oportunidades que ofrece nuestro país en los distintos campos de la economía.

Al investigar el mercado se encontraron con la oportunidad de poder ser un distribuidor autorizado de PRONACA S.A., ya que esta reconocida industria comenzó a tener más participación en el mercado ecuatoriano; es por tal motivo que necesitaban distribuidores para las distintas ciudades del país, para de esta manera satisfacer todas las necesidades de sus clientes.

PRONACA es una Empresa ecuatoriana, que goza de confianza y aceptación dentro y fuera del país. Es una organización que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial del Ecuador.

PRONACA ha sido reconocida como una de las empresas más respetadas del Ecuador; también a la Empresa se le ubica como la más reconocida en otras áreas específicas: calidad de productos, capacidad de innovación y calidad de personal y ejecutivos.

Los ecuatorianos reconocen y valoran las marcas más tradicionales y las nuevas iniciativas, así como la inversión de la Empresa en la investigación y desarrollo de nuevos productos, el empleo de tecnología de punta y la transferencia al desarrollo del campo ecuatoriano. La Empresa es reconocida también por la calidad de su equipo de trabajo y ser la compañía que más empleos genera en el país.

Todos los mencionados aspectos positivos fueron la base para que el 10 de julio del 2001, el señor Juan Fernando Vidal Fiallo y la señora Ana Lucía Mancheno León tomaran la decisión de asociarse para la creación de una pequeña Empresa, la misma que tomó el nombre de DISPROAL S.C.C.I. Distribuidor Autorizado de PRONACA S.A., siendo su principal actividad la

comercialización y distribución de todos los productos de las distintas marcas de PRONACA S.A.

Desde el 2001 hasta el 2007, DISPROAL S.C.C.I., ha ganado más segmentos de mercado, ya que ha diversificado más la comercialización y distribución de los productos de PRONACA S.A., que junto con la Empresa sujeta a esta investigación ha conseguido incrementar su prestigio y reconocimiento.

1.2.2 Organigramas.

Los organigramas son un medio para reflejar la estructura de la Empresa. Son utilizados como herramienta de trabajo del ejecutivo, puesto que en ellos se demuestra la línea de autoridad y las líneas administrativas que integran la organización.

Se debe dibujar un organigrama de cualquier organización y debe ser difundido entre todo el personal, para que conozcan su ubicación, nivel de jerarquía, grado de responsabilidad y campo funcional.

Los organigramas deben necesariamente reflejar la realidad de cómo esta estructurada la organización y pueden ser usados para un número variado de propósitos y operaciones.

Concepto:

Se ha logrado transcribir algunos conceptos de lo que significan los organigramas, a través de varios autores, según como se detalla a continuación:

- ✘ “El cuadro de organización que muestra ordinariamente los agrupamientos de las actividades básicas en departamentos y otras unidades; también las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre estos departamentos y unidades.”¹

- ✘ “Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.”²

- ✘ “La representación gráfica de la organización de cualquier entidad o grupo de individuos acogidos a una misma disciplina.”³

- ✘ “La expresión gráfica de una organización con sus distintas relaciones de autoridad y funcionalidad entre las varias unidades administrativas que la conforman”.⁴

Los organigramas muestran la organización oficial y la describen tal como está en un momento determinado.

Podemos concluir que:

“El organigrama es, esencialmente la estructura administrativa de una Empresa, aún que en forma esquemática e incompleta. Se lo utiliza con fines de análisis por los especialistas administrativos, para detectar posibles defectos y recomendar las modificaciones más apropiadas.”⁵

¹ LITTLEFIELD, C.L. y PATERSON, R. L., ORGANIZACIÓN APLICADA, P. 195.

² KOONTZ, Harold, ORGANIZACIÓN APLICADA, P. 195.

³ JIMÉNEZ Arribas, ORGANIZACIÓN APLICADA, P. 195.

⁴ VEGA, Teresa, ORGANIZACIÓN APLICADA, P. 195.

⁵ VÁSQUEZ R. Víctor H., ORGANIZACIÓN APLICADA, P. 196.

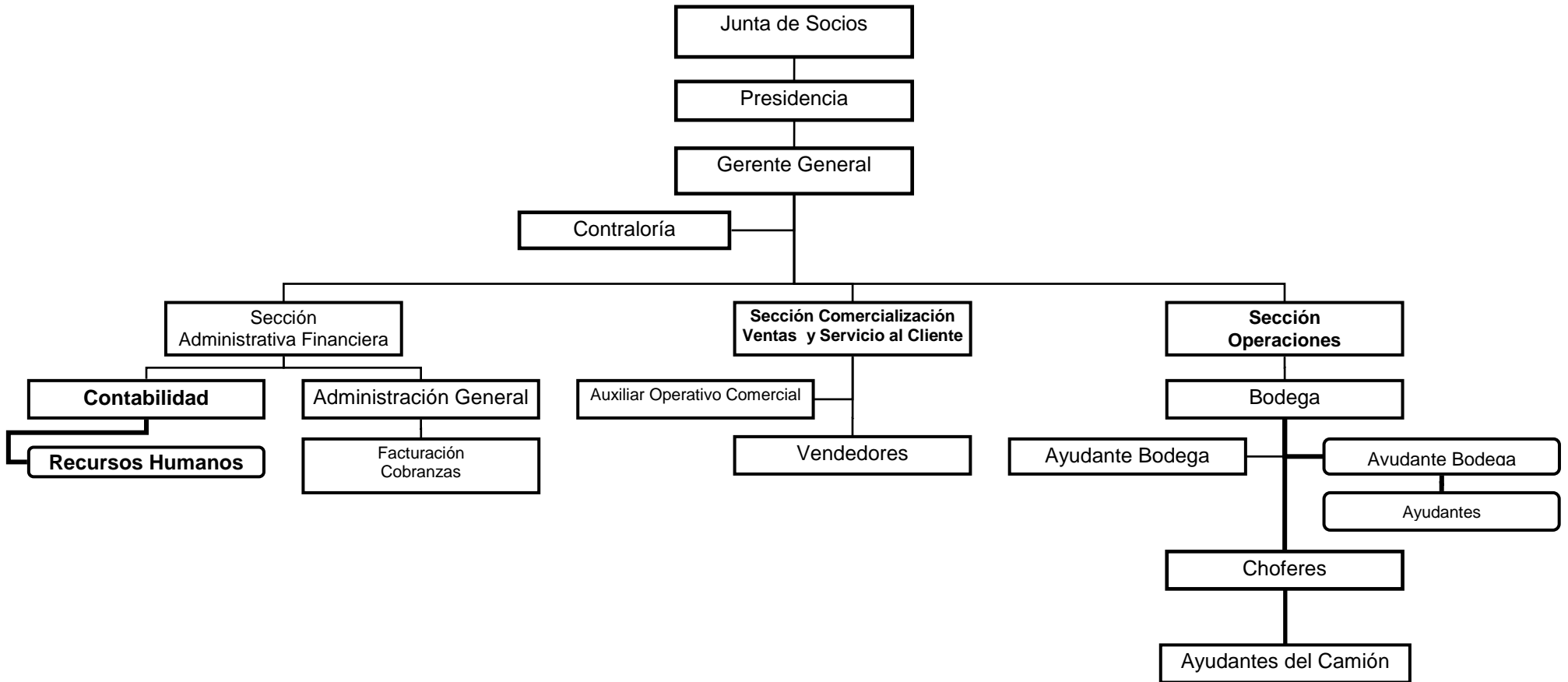
1.2.2.1. Estructural.

“Un organigrama estructural representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”.⁶

A continuación se presenta el organigrama estructural vigente en la Empresa DISPROAL S.C.C.I.:

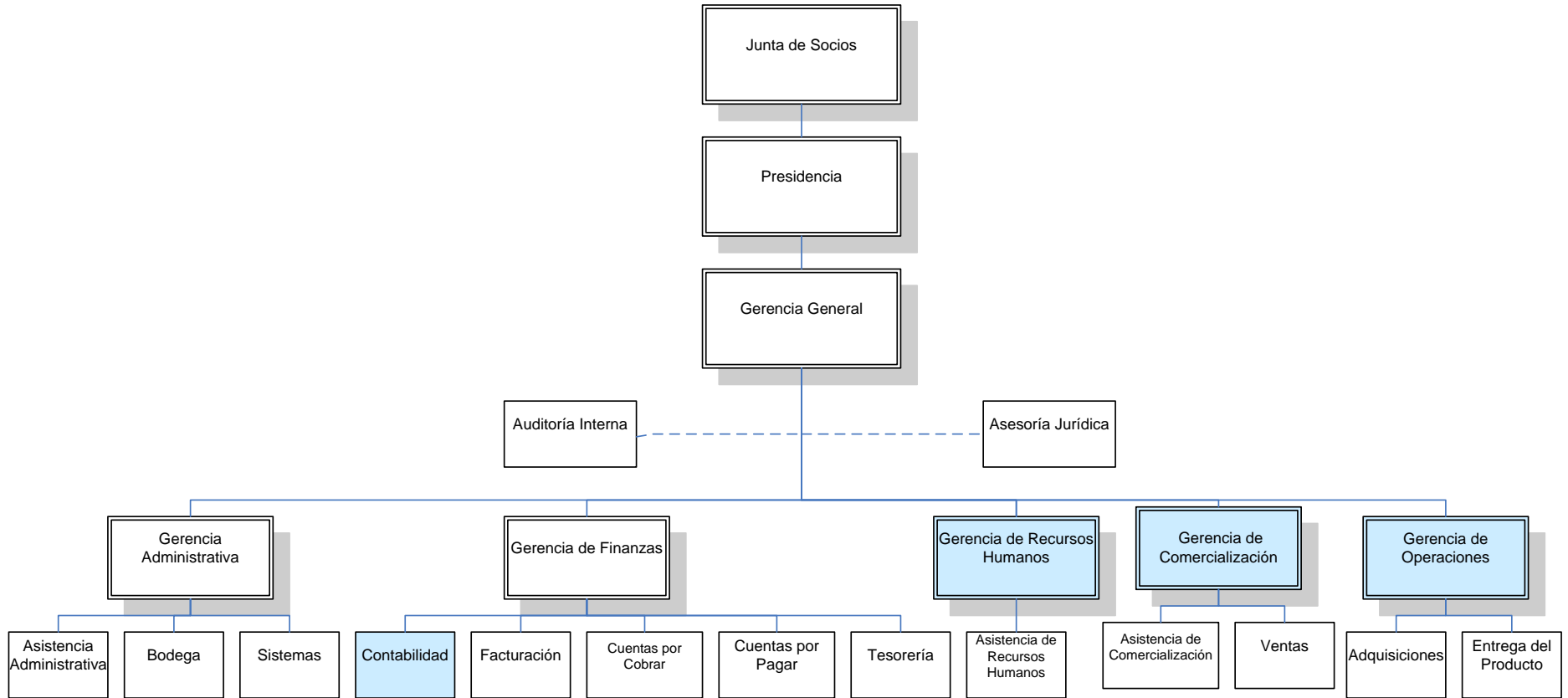
⁶ Ob. Cit., Idem 1, P. 219.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE DE DISPROAL S.C.C.I.



A continuación se presenta el organigrama estructural que se propone para la Empresa DISPROAL S.C.C.I.:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DE DISPROAL S.C.C.I.



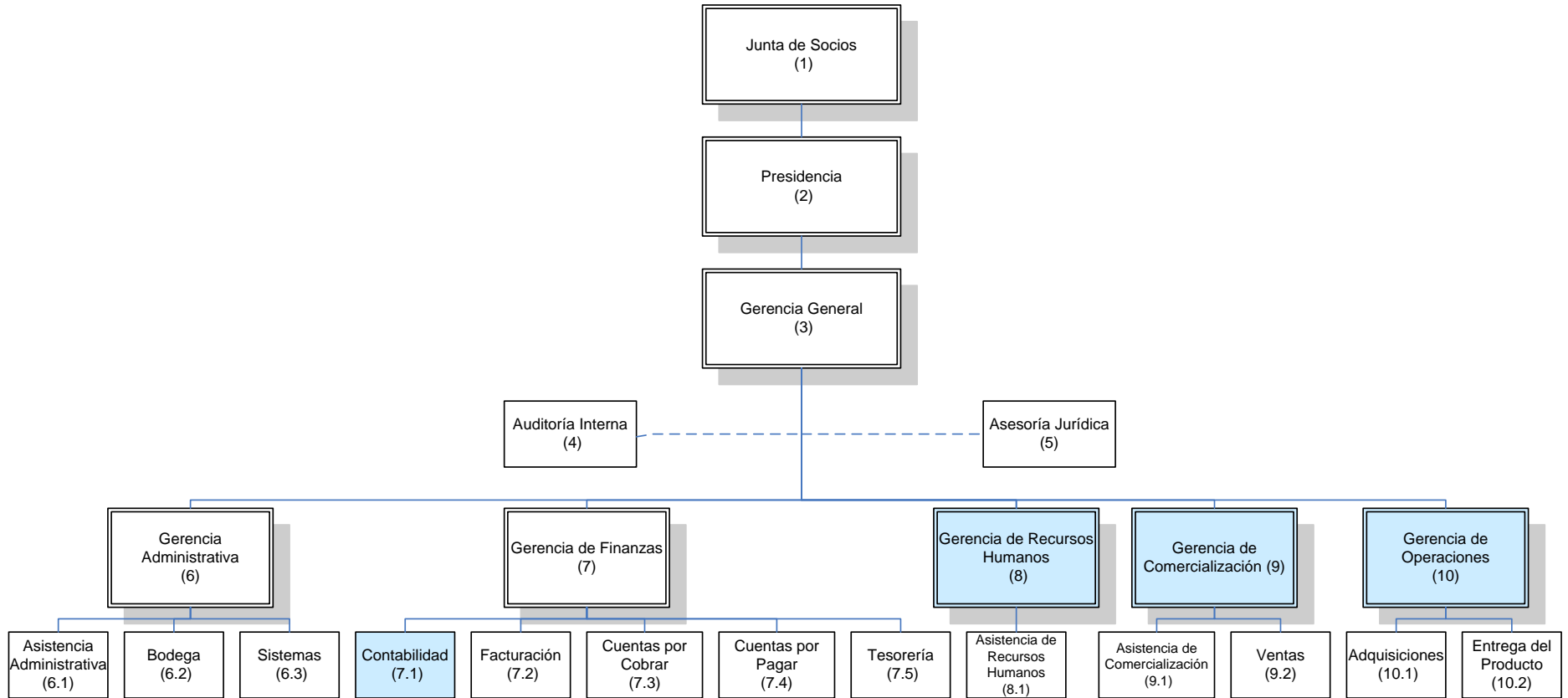
1.2.2.2. Funcional.

“El organigrama funcional parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigrama se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.”⁷

A continuación se presenta el organigrama funcional que se propone para la Empresa DISPROAL S.C.C.I.:

⁷ Ob. Cit., Idem 1, P. 220.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO DE DISPROAL S.C.C.I.



FUNCIONES DEPARTAMENTALES:

1) JUNTA DE SOCIOS

- ⊕ La Junta de Socios deberá aprobar los estados financieros anuales de DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Conocer y resolver el destino de las utilidades de cada período, con el fin de canalizarlas para producir, mejorar la planta, hacer reestructuraciones corporativas, expandirse, comprar maquinaria y tecnología, etc.
- ⊕ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias que norman a DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Dictar la política institucional de DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Nombrar y elegir al Presidente, al Gerente General y al Auditor Interno, para un período de cuatro años; quienes podrán ser reelegidos indefinidamente.
- ⊕ Conocer y resolver la renuncia del Gerente General y del Auditor Interno, en el caso de que la presenten y encargar dichas funciones.
- ⊕ Resolver los aumentos o disminuciones del capital de DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Reformar los Estatutos de DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Conocer, aceptar o rechazar los informes que le fueren presentados.

2) PRESIDENCIA

- ⊕ Convocar a sesiones de Junta de Socios, ordinarias o extraordinarias, y presidir sus deliberaciones. Con su firma y la del Secretario General se legalizarán las correspondientes actas.
- ⊕ Firmar con el Gerente General todos los actos y actividades relevantes que se emiten en DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Firmar con los demás socios y el Gerente General las escrituras de aumento de capital de DISPROAL S.C.C.I. y las reformas de los Estatutos.
- ⊕ Presentar a la Junta General de Accionistas las temas para nombrar al Gerente General y al Auditor Interno de DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Presentar el informe anual a la Junta de Socios.

3) GERENCIA GENERAL

- ⊕ El Gerente General de DISPROAL S.C.C.I. ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa. Tiene bajo su responsabilidad la gestión administrativa y dirección de las operaciones de la Empresa.
- ⊕ Emitir las políticas y directrices para la elaboración de los planes, programas, proyectos y presupuestos, para el cumplimiento de los objetivos operativos, comerciales, financieros, administrativos y tecnológicos, según planificación y disposiciones del Presidente.
- ⊕ Elaborar y someter a la aprobación de la Junta de Socios, el presupuesto anual para el siguiente ejercicio económico de la Empresa, hasta el 30 de noviembre de cada año, así como los estados financieros y solicitar auditorías internas o externas de los mismos.
- ⊕ Presentar a la Junta de Socios hasta el 31 de Enero de cada año, un informe de labores en el que se incluya la situación técnica, económica y financiera de la Empresa.
- ⊕ Propender a elevar el nivel de desarrollo de la entidad en todo ámbito: técnico, económico, comercial y humano.
- ⊕ Vigilar y autorizar las operaciones administrativas, financieras, crediticias e inversiones de DISPROAL S.C.C.I. a través del personal designado.
- ⊕ Firmar junto con el Contador General y el Auditor Interno los balances de DISPROAL S.C.C.I., estados financieros, informes y más documentos requeridos por la ley.

4) AUDITORÍA INTERNA

- ⊕ Asesorar, informar y recomendar al Gerente General en asuntos relacionados al control interno, contable, administrativo, financiero, operacional y aplicación de disposiciones reglamentarias.
- ⊕ Efectuar auditorías y exámenes especiales con posterioridad a la ejecución de los programas financieros, administrativos y operativos de DISPROAL S.C.C.I., verificando correcciones de procedimientos y emitiendo los informes respectivos.
- ⊕ Revisar y evaluar el sistema de control interno y proponer recomendaciones para mejorarlo.
- ⊕ Evaluar y verificar con objetividad el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y recomendaciones emitidas de los informes de auditoría.

- ⊕ Controlar con posterioridad y en forma independiente todas las operaciones realizadas por DISPROAL S.C.C.I. y comprobar su legalidad, veracidad y conformidad a las políticas, planes y programas.
- ⊕ Examinar y evaluar la planificación, organización, dirección y control interno administrativo.
- ⊕ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y reglamentos en materia de auditorías internas.

5) ASESORÍA JURÍDICA

- ⊕ Asesorar jurídicamente al nivel directivo, ejecutivo, asesor, de apoyo y operativo de la Empresa.
- ⊕ Patrocinar a la entidad sobre los procesos de carácter laboral, penal, asuntos civiles, mercantiles y otros que tengan que afrontar.
- ⊕ Representar y defender los intereses de la Empresa ante organismos oficiales, tribunales y otras entidades.
- ⊕ Autorizar minutas definitivas y suscribir los contratos de cualquier cuantía que realice la Empresa.
- ⊕ Participar en los comités o grupos de trabajo que señalen las leyes, reglamentos o nivel directivo de la Empresa.
- ⊕ Emitir los informes y dictámenes de carácter jurídico que sean solicitados por los superiores jerárquicos y/o jefes departamentales de DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Presentar a la Gerencia General los proyectos de leyes, reglamentos, decretos o acuerdos relacionados con DISPROAL S.C.C.I. para el trámite respectivo de estimarlo conveniente.
- ⊕ Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales que DISPROAL S.C.C.I. tenga que asumir y además suscribir los escritos de defensa, por delegación del Gerente General.
- ⊕ Ejercer las demás funciones que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.

6) GERENCIA ADMINISTRATIVA

- ⊕ Participar en los procesos de planificación estratégica y operativa de la Empresa.
- ⊕ Evaluar, ejecutar y elaborar, todas las políticas generales y específicas dispuestas por el Presidente y la Gerencia General.
- ⊕ Administrar estratégicamente los recursos humanos de la entidad, optimizando los niveles de productividad y velando por precautelar las relaciones laborales de la Empresa.
- ⊕ Supervisar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios, verificando que se ajusten al plan de presupuesto y a las normas y procedimientos establecidos y buscando el beneficio de costo y calidad.
- ⊕ Supervisar la ejecución del Sistema de Documentación y Archivo, velando porque el flujo de las comunicaciones internas y externas sea ágil y oportuno.
- ⊕ Realizar estudios de la organización de personal, métodos de trabajos y otros, a fin de racionalizar las labores administrativas de la Empresa.
- ⊕ Desarrollar manuales de procedimientos y materiales actualizados y en aplicación vigente en DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Proponer las reformas necesarias al Organigrama Estructural de la entidad, con la finalidad de mejorar el nivel de eficiencia administrativa.

6.1) Administración General

- ⊕ Coordinar y realizar el pago oportuno de los servicios de agua, luz, teléfono y otros servicios de la Empresa.
- ⊕ Coordinar y supervisar las tareas del personal de limpieza, atención telefónica, buena atención a los clientes, proveedores y visitantes dentro de las instalaciones de la Empresa.
- ⊕ Adquirir materiales de limpieza y útiles de oficina, previo a la autorización de su Jefe inmediato superior.
- ⊕ Revisar la formulación de las especificaciones técnicas de bienes y servicios por adquirir.
- ⊕ Evaluar y controlar el consumo de bienes y las órdenes de pedido de las diferentes unidades orgánicas de la Empresa, de acuerdo con los requerimientos referentes a la prestación de servicios.

- ⊕ Elaborar un cuadro de necesidades de bienes y el programa de adquisiciones y su almacenamiento y distribución a los diferentes órganos de la Empresa.

6.2) Bodega

- ⊕ Revisar los productos que se van a despachar según reporte entregado por los Vendedores, de acuerdo a la ruta y cliente.
- ⊕ Realizar el inventario de productos por cada línea con el personal administrativo encargado.
- ⊕ Realizar el requerimiento diario de compra de productos y entregar al Departamento de Adquisiciones.
- ⊕ Recepción de mercadería de PRONACA que llega a DISPROAL S.C.C.I., verificando sus respectivos pesos, cantidades y especificaciones técnicas descritas en la orden de compra.
- ⊕ Revisar los camiones que regresan de la ruta, los productos devueltos, recibir el respectivo detalle y emitir un reporte para los Vendedores de los clientes que no fueron entregados en cada ruta.
- ⊕ Asignar la correcta ubicación de los productos alimenticios en el espacio físico.
- ⊕ Efectuar la coordinación correspondiente a la identificación y codificación de cada uno de los productos alimenticios.

6.3) Sistemas

- ⊕ Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de la red y de los equipos de computación de la Empresa.
- ⊕ Proporcionar asistencia técnica en programación y manejo de paquetes informáticos a las otras dependencias de la Empresa.
- ⊕ Manejar idóneamente paquetes informáticos actualizados.
- ⊕ Revisar el correcto funcionamiento de los equipos y sistemas así como brindar asistencia técnica.

- ⊕ Administrar y monitorear el trabajo de los usuarios de los sistemas informáticos de la Empresa, el cuidado de los equipos, registro de nuevos usuarios, contraseñas, horarios, procesos permitidos, etc.
- ⊕ Imprimir los reportes solicitados por los usuarios del sistema, previa autorización del Jefe de Informática.
- ⊕ Capacitar a los usuarios de los sistemas de información automatizados.

7) GERENCIA DE FINANZAS

- ⊕ Definir, estandarizar y medir los indicadores financieros.
- ⊕ Programar, coordinar y ejecutar la política económico-financiera de DISPROAL S.C.C.I. a corto, mediano y largo plazo.
- ⊕ Coordinar la realización de estudios económico-financieros de apoyo al proceso de planeamiento de DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para la ejecución de los planes y programas aprobados.
- ⊕ Dirigir y controlar el sistema de presupuesto en todas sus etapas y controlar los resultados económicos, vigilar la elaboración de informes financieros y operativos y vigilar la solvencia a largo plazo y la estructura del capital de la Empresa.
- ⊕ Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de las obligaciones de DISPROAL S.C.C.I.
- ⊕ Supervisar las labores de contabilización de actividades económico-financieras de la Empresa, velando por la entrega oportuna de los estados financieros y demás información que se requiera.

7.1) Contabilidad

- ⊕ Responsabilidad sobre la contabilidad del Grupo.

- ⊕ Presentar los estados financieros mensuales y anuales.
- ⊕ Mantener al día los libros diarios generales y mayores, actualizando los registros que provienen de los diarios auxiliares y toda la documentación que se requiera para la elaboración de los Estados Financieros e informes económicos.
- ⊕ Analizar, clasificar, registrar, resumir e interpretar la información contable para la toma de decisiones.
- ⊕ Presentar a la dirección informes financieros periódicos para la toma de decisiones.
- ⊕ Controlar por medio de conciliaciones los activos de la compañía.
- ⊕ Colaborar con la alta dirección para la elaboración de presupuestos.
- ⊕ Realizar el inventario de los equipos de la Empresa.
- ⊕ Cumplir con las normas emitidas por leyes generales como: la Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Código de Comercio y otras normas específicas como: Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y demás disposiciones que permitan la ejecución correcta de esta función.

7.2) Facturación

- ⊕ Receptar los pedidos realizados de los clientes por cada uno de los Vendedores.
- ⊕ Realizar la facturación de los pedidos de cada producto alimenticio vendido a los clientes.
- ⊕ Ingresar diariamente a la base de datos la información de las PDA`s de las ventas realizadas diariamente.
- ⊕ Contabilizar cada una de las facturas que se emiten por las ventas realizadas en el Diario Auxiliar.
- ⊕ Llevar un control adecuado de la facturación de la Empresa.
- ⊕ Controlar la emisión de facturas.
- ⊕ Asegurarse de la entrega de la mercadería vendida diariamente.
- ⊕ Elaborar reportes de las ventas.

- ⊕ Ingresar al sistema los datos que acrediten las devoluciones de los productos y archivar sus documentos de respaldo.
- ⊕ Efectuar el arqueo diario de caja.

7.3) Cuentas por Cobrar

- ⊕ Informar mensualmente sobre la cartera vencida.
- ⊕ Verificar las líneas de crédito de acuerdo a las necesidades y calificaciones de los clientes.
- ⊕ Efectuar la gestión de cobranzas, en cuanto al control de vencimientos, notificación y cobro de facturas, letra de cambio y/o cualquier documento por cobrar.
- ⊕ Realizar el seguimiento de los documentos por cobrar y controlar su cobro.
- ⊕ Mantener una base de datos actualizada que permita identificar y cuantificar los valores de la cartera vencida por tipos de usuarios.
- ⊕ Elaborar un control de cartera mensual y los correspondientes informes de recaudación.
- ⊕ Establecer mecanismos de control, notificación, visitas, contactos con clientes en mora y elaborar conjuntamente convenios de pago.
- ⊕ Reportar diariamente al Contador General el desarrollo de las actividades encargadas, movimientos diarios, protestos, días de cartera, gestiones legales, etc.
- ⊕ Elaborar informes diarios sobre los cheques en cartera.
- ⊕ Manejar, custodiar y recuperar totalmente la Cartera, así como la buena administración del Sistema de Cobranzas.
- ⊕ Entregar a Tesorería los valores recibidos por las cobranzas diarias entregadas por los clientes, Vendedores, choferes y ayudantes.
- ⊕ Responsabilizarse de la custodia de las letras de cambio por ventas a crédito.
- ⊕ Emitir semanalmente un reporte anticipado de cobranzas, para ser entregados a los Vendedores.

7.4) Cuentas por Pagar

- ⊕ Registrar contablemente las compras realizadas y elaborar los recibos de retención en la fuente.
- ⊕ Remitir a Tesorería la documentación de las compras para que se efectúen los pagos.
- ⊕ Analizar los auxiliares de las cuentas por pagar de la Empresa.
- ⊕ Revisar los saldos pendientes de pago a los proveedores, chequeándolos con las empresas a las que se les adeuden.
- ⊕ Realizar los ajustes de las cuentas.
- ⊕ Actualizar los saldos de los proveedores.
- ⊕ Analizar la antigüedad de las cuentas por pagar
- ⊕ Elaborar los reportes de las cuentas por pagar.

7.5) Tesorería

- ⊕ Custodiar los fondos de Caja Chica, controlar y manejar los fondos de operaciones de la Empresa.
- ⊕ Dirigir, supervisar y coordinar las actividades de control de ingresos y egresos de fondos.
- ⊕ Programar, conducir y controlar el pago de remuneraciones, pensiones, proveedores y contratos en general.
- ⊕ Revisar, aprobar y firmar los comprobantes de pago y cheques emitidos por la Empresa.
- ⊕ Asesorar y orientar sobre métodos y normas propios del sistema de Tesorería.
- ⊕ Realizar el cobro directo al cliente cada vez que se acerque a la Empresa.
- ⊕ Preparar los presupuestos de fondos de la Empresa.
- ⊕ Realizar inversiones cuando exista exceso de dinero en la Empresa.
- ⊕ Depositar el efectivo recaudado diariamente.
- ⊕ Elaborar los depósitos de los pagos diarios en las cuentas bancarias destinadas para el efecto, con un plazo máximo de 24 horas; excepto los días sábados y domingos.
- ⊕ Determinar la clase y los montos a ingresar.
- ⊕ Emitir los comprobantes de egreso y los cheques.

- ⊕ Velar por la custodia y seguridad de toda la documentación correspondiente al movimiento de caja.

8) GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- ⊕ Debe conocer las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en la Empresa.
- ⊕ Encargarse de las tareas de reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal contratado.
- ⊕ Seleccionar y promocionar al personal, con la correspondiente adecuación de las personas en los puestos más adecuados.
- ⊕ Debe preocuparse de que existan buenos programas de formación, a todos los niveles y todos los puestos, para tener la adecuada motivación, de la que se derivará un buen rendimiento laboral.
- ⊕ Preocupación por la seguridad en el empleo, mejorando la organización en el trabajo, lo que redundará en un menor riesgo de enfermedades y accidentes.
- ⊕ Determinar la ubicación geográfica-funcional de los empleados, las necesidades de personal y las características para los puestos solicitados.
- ⊕ Establecer sistemas de información sobre los empleados.
- ⊕ Planificación y valoración de puestos de trabajo.
- ⊕ Encargarse de los despidos, prejubilaciones y asuntos disciplinarios graves.

8.1) Asistencia de Recursos Humanos

- ⊕ Coordinar y realizar contratos, avisos de entrada y salida, finiquitos de personal, selección, evaluación y reclutamiento del personal.
- ⊕ Realizar el rol de pagos quincenal y mensual de los trabajadores de la Empresa.
- ⊕ Realizar y cancelar oportunamente las planillas de aportes, fondos de reserva y todo lo relacionado con el IESS.
- ⊕ Coordinar y supervisar el uso de uniformes y buena presentación del personal.
- ⊕ Realizar reuniones periódicas con el personal.

- ⊕ Controlar y organizar el archivo de los empleados de la Empresa.
- ⊕ Elaborar el reporte de horas extras.
- ⊕ Coordinar y realizar la selección, evaluación y reclutamiento de personal.

9) GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

- ⊕ Desarrollo de la política comercial.
- ⊕ Contratar, motivar, guiar y supervisar el desempeño todo el personal de ventas.
- ⊕ Hacer un seguimiento a todos los clientes para estar seguros de que sus gustos y preferencias han sido registradas.
- ⊕ Analizar la conducta del mercado para determinar cuales son las preferencias y mantener un inventario acorde a ellas.
- ⊕ Medir la satisfacción del cliente para el Departamento y hacer un adecuado seguimiento a los potenciales compradores, desarrollando, implementando y revisando los sistemas de control de ventas.
- ⊕ Elaborar el presupuesto anual de ventas, costo de ventas y de gastos del Departamento de Ventas.
- ⊕ Recomendar a la Gerencia General los cambios en el Sistema de Comercialización, política, procedimientos y normas para lograr la eficiencia y buena marcha de las actividades del Área Comercial.
- ⊕ Velar que el personal del Área Comercial promueva la venta de los productos alimenticios y cultive las mejores relaciones con los clientes.

9.1) Asistencia de Comercialización

- ⊕ Elaborar y supervisar la aplicación de normas de control interno que canalicen la actividad comercial de la Empresa, en el ámbito interno y externo, de modo que se cumplan los controles indispensables, así como las políticas y planes respectivos.
- ⊕ Proporcionar a la Gerencia Comercial un informe sobre los puntos más relevantes de las actividades realizadas, sus problemas y soluciones de manera semanal.
- ⊕ Contar con una base de datos actualizada sobre los clientes.

- ⊕ Recibir todos los documentos del Área Comercial para la toma de decisiones del inmediato superior.
- ⊕ Comunicación interdepartamental en labores a fines y que guarden relación con la comercialización de los productos alimenticios.
- ⊕ Apoyo administrativo a la Gerencia de Comercialización, tales como: elaboración de informes, memorandos, circulares, etc.
- ⊕ Asistencia y trato directo con el cliente.

9.2) Ventas

- ⊕ Asistencia y trato directo con el cliente.
- ⊕ Recibir y bajar información de las PDA's en el sistema.
- ⊕ Elaborar informes de apoyo al Gerente General de la Empresa sobre los niveles de venta en un período determinado.
- ⊕ Planificar la ruta del día, recepción de facturas por cobrar de acuerdo al vencimiento y ruta de pre-venta y revisar su material de trabajo: lista de precios, catálogos, lista de descuentos, rutero, otros.
- ⊕ Visitar a los clientes, entregar los productos, realizar la factura de cobro y el pedido para la próxima entrega.
- ⊕ Analizar la competencia, precios y productos.
- ⊕ Indicar novedades de los clientes, competencia, precios, promociones, servicio de entrega y cartera, a la Gerencia de ventas en forma semanal.
- ⊕ Realizar estudios estadísticos sobre las ventas a clientes especiales con fines de control de movimiento de las respectivas ventas.
- ⊕ Supervisar informes variados de gestión relacionados con las actividades desarrolladas en el Área Comercial (facturación, cobros, abonados, etc.).

10) GERENCIA DE OPERACIONES

- ⊕ Supervisar diariamente el trabajo que realizan las sub-áreas que están a su cargo.
- ⊕ Verificar que todos los operadores de las unidades estén cumpliendo con el Reglamento Interno de la Empresa.
- ⊕ Controlar que estén realizando el trabajo adecuadamente en la distribución y entrega de los productos y que se estén cumpliendo con los horarios establecidos de visita a los clientes.

10.1) Adquisiciones

- ⊕ Recibir requerimientos de compra de productos de la Bodega.
- ⊕ Realizar una solicitud de compra al proveedor (PRONACA S.A.).
- ⊕ Realizar los respectivos pedidos a PRONACA, PRODIRECTO, y PROCAN.
- ⊕ Recibir y entregar la mercadería que llega de PRONACA S.A. a la Bodega.
- ⊕ Enviar un reporte con la respectiva documentación a Cuentas por Pagar para que sea contabilizada.

10.2) Entrega de Productos

- ⊕ Proporcionar el transporte para la recepción o envío de mercaderías, entre la Empresa y cliente.
- ⊕ Transportar hacia el cliente los productos alimenticios de las ventas realizadas.
- ⊕ Asegurar que todos los productos alimenticios sean embarcados a los camiones para su respectiva entrega.
- ⊕ Verificar todos los productos alimenticios, antes de ser entregados.
- ⊕ Confirmar que la cantidad de productos a enviar, sean de acuerdo al control de facturación.

Choferes y Ayudantes

- ⊕ Verificar el estado del vehículo, llantas, agua, aceite, batería, etc.,
- ⊕ Cargar los productos en el camión de acuerdo al orden de entrega establecido.
- ⊕ Recepción de facturas para el despacho, facturas por cobrar y revisar los materiales de trabajo.
- ⊕ Entregar los productos a cada cliente con su respectiva factura.
- ⊕ Los ayudantes de los choferes tienen la facultad de realizar los respectivos cobros a los clientes, regresar a la Distribuidora y entregar los valores recaudados (contado y a crédito) al Departamento de Cuentas por Cobrar para luego elaborar en Tesorería los recibos de ingreso.

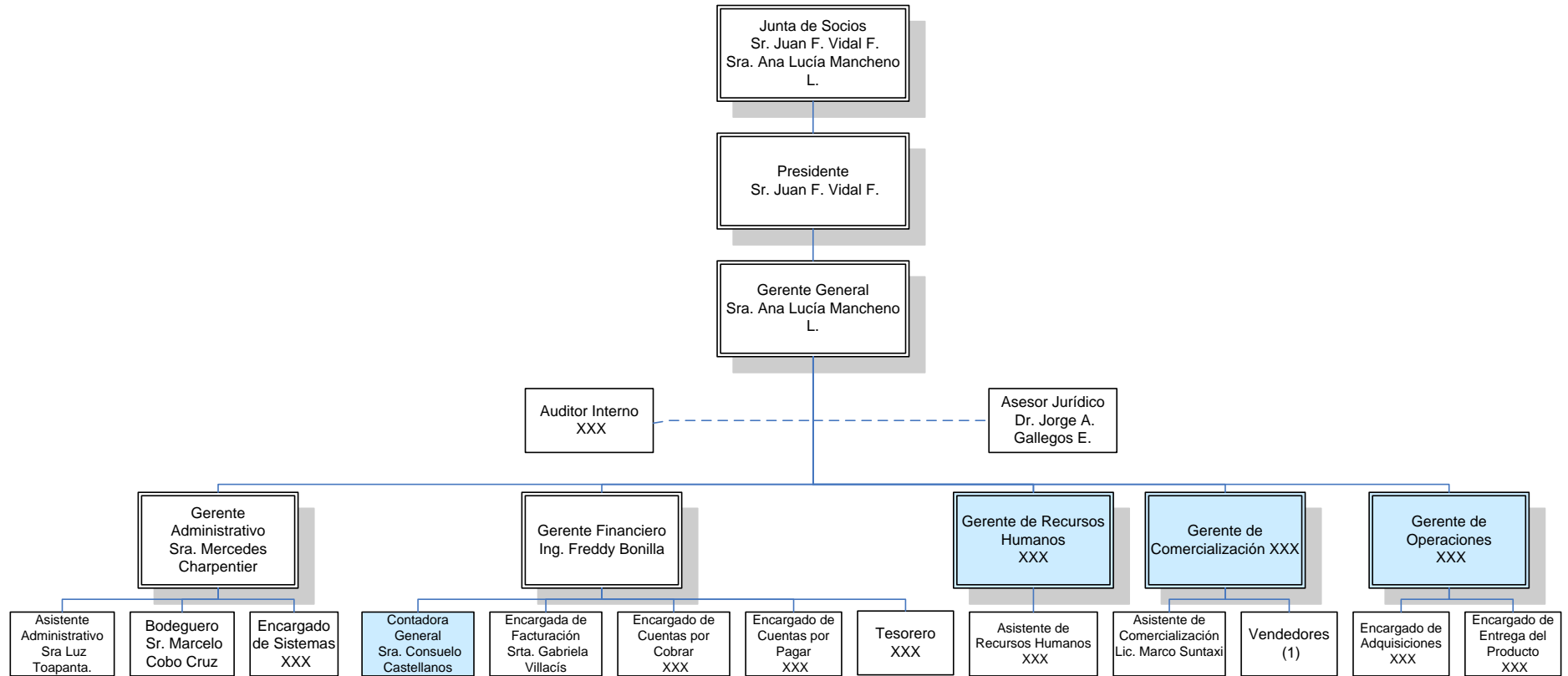
1.2.2.3. De Personal.

“También llamado organigrama de posición de personal, constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña.”⁸

A continuación se presenta el organigrama de personal que se propone para la Empresa DISPROAL S.C.C.I.:


⁸ Ob. Cit., Idem 1, P. 221.

ORGANIGRAMA DE PERSONAL PROPUESTO DE DISPROAL S.C.C.I.





1) Vendedores.

 *Juan Arguello Montero.*

 *Mauricio Pachamama Nasimba.*

 *Luis Paucar Sangoquisa.*

 *Wilson Vargas Quillupangui.*

 *Alex Loachamín.*

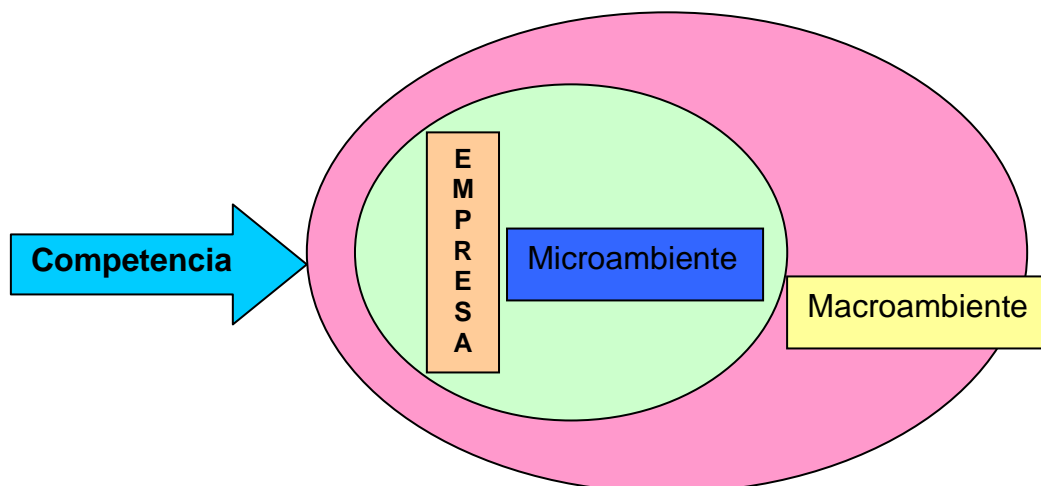
CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL.

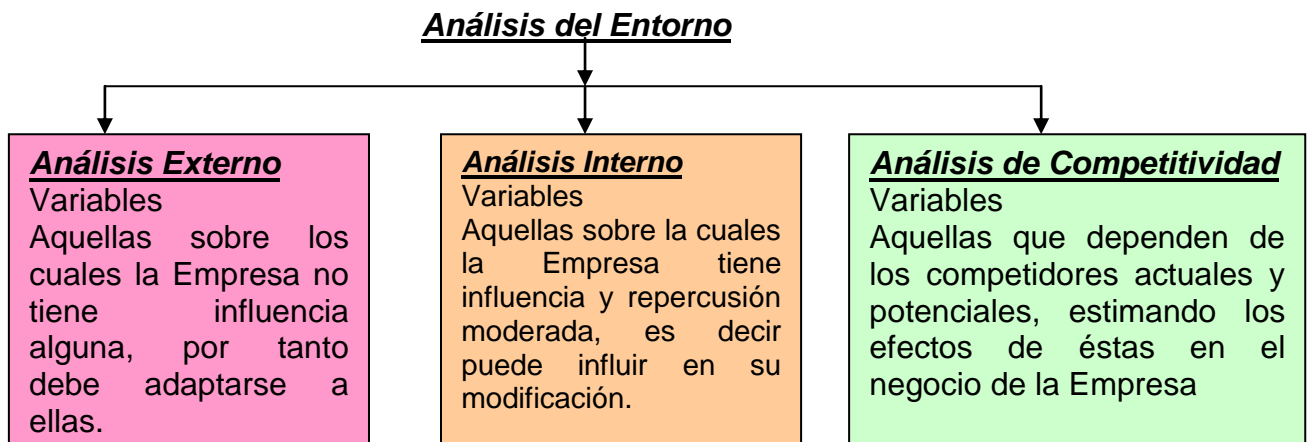
El análisis de la situación de la Empresa, se inicia adoptando una visión estructurada a su entorno empresarial. Por ahora, diré que por sector de comercialización, se entiende que a este grupo pertenecen muchas empresas dedicadas a la misma actividad, que compiten entre sí, en forma directa, con el objeto de ganar más segmentos de mercado e incrementar su participación en el mismo, con productos alimenticios de calidad.

El análisis situacional abarca dos aspectos o enfoques, el primero es enfocado a la Empresa en sí, es decir todos sus factores internos y por otra, el segundo enfoque se orienta al entorno externo, analizando cada uno de los factores ajenos que influyen o afectan a la Compañía.

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se trata es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente; mientras que al realizar el análisis externo se pretende identificar factores que afecten al negocio, de manera directa e indirecta, positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo a su efecto en la Empresa.



El macroambiente, el microambiente y la competencia están formadas por variables.



+ Análisis Externo

La Empresa no tiene influencia alguna y la Empresa debe adaptarse.

+ Análisis Interno

Existe la influencia de las personas (existe un universo de actitudes de las personas).

+ Análisis de Competitividad

Es el impacto que genera la primera Empresa (la Empresa que presenta al mercado productos de calidad, por medio de los procesos de calidad y las personas en una Empresa).

2.1 Análisis Interno.

La importancia de conocer y analizar los factores internos de la Empresa, de manera independiente, nos dará a conocer sus fortalezas y debilidades, para de esta manera potenciarlas o minimizarlas.

El análisis interno se refiere a identificar los procesos administrativos de cada Área que serán motivo de la Implementación del Control Interno Administrativo y el realizar una descripción detallada de cada uno de esos procesos.

2.1.1. Área de Recursos Humanos.

La gestión de los recursos humanos es esencial al elemento de integración principal de la sociedad actual; está conformada por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

La actividad del Departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, pues éstos constituyen la esencia misma de la productividad.

El estudio del análisis de los puestos es fundamental, pues se caracteriza por constituir el sostén básico que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos.

A continuación se presenta un detalle de los procesos administrativos que se generan en este Departamento:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>1) Reclutamiento de Personal.</p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ Este proceso tiene el objetivo principal de despertar el interés de las personas que reúnan determinadas condiciones para el</p>	<p>✘ Para el reclutamiento de personal se acude a la base de datos que dispone la Empresa sobre reclutamiento de personal anteriormente, para establecer si existen los candidatos que se requieren para la posición de la necesidad de la Empresa.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>desempeño eficiente del puesto y estimular a ofrecer sus servicios de manera incondicional a la Empresa.</p>	<p>✘ De no disponer en la base de datos, un candidato idóneo, se realiza una publicación en el diario de mayor circulación en el país, durante tres días seguidos, solicitando el personal para llenar dicha vacante.</p>
<p>2) Selección de Personal.</p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ Se analizan todas y cada una de las carpetas recibidas para realizar una preselección de los candidatos que se consideren idóneos para el puesto que se necesita cubrir.</p>	<p>✘ Se efectúa una preselección de los precandidatos que reúnen los requisitos del perfil del puesto requerido y se hacen las revisiones preliminares de los datos personales, de la experiencia de trabajo y de los estudios realizados, con las ponderaciones necesarias. Determinar los porcentajes que habilitan la selección del personal que tiene los mejores promedios.</p> <p>✘ Se escoge las veinte mejores carpetas de acuerdo a la puntuación obtenida y se les somete a pruebas de conocimientos y psicotécnicas; con los resultados obtenidos se seleccionan cinco precandidatos que han reunido los mejores promedios de las pruebas de admisión.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p data-bbox="292 324 718 358">3) Realizar la entrevista.</p> <p data-bbox="228 436 367 470">Objetivo:</p> <ul data-bbox="228 548 790 1187" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="228 548 790 1187">✘ La entrevista tiene como finalidad comprobar, si el candidato que se ha considerado idóneo a través de su curriculum reúne las condiciones requeridas, analizando no sólo sus estudios realizados, experiencia laboral, sino también la madurez emocional, la capacidad para el liderazgo y su actitud ante los retos, que le permitan una adaptación positiva y satisfactoria en el puesto y en el Área. 	<ul data-bbox="813 324 1372 1075" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="813 324 1372 694">✘ El Gerente de Recursos Humanos es el encargado de realizar la entrevista a las personas que están en la preselección, por tanto se lo hace en el horario que acuerden con el interesado que es de lunes a viernes. <li data-bbox="813 761 1372 1075">✘ El Gerente General realiza las entrevistas individuales efectuando preguntas de conocimiento profesional, de capacidad, de liderazgo, madurez emocional y actitud frente a los retos.
<p data-bbox="379 1265 630 1299">4) Contratación.</p> <p data-bbox="228 1377 367 1411">Objetivo:</p> <ul data-bbox="228 1489 790 1691" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="228 1489 790 1691">✘ Contratar a la persona que cumple con los requisitos de la Empresa y proceder a realizar el contrato de trabajo. 	<ul data-bbox="813 1265 1372 1859" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="813 1265 1372 1859">✘ El Gerente de Recursos Humanos revisa que las carpetas seleccionadas, luego de la entrevista, sean las que cumplan con las condiciones determinadas para el puesto de trabajo y procede a llamar por teléfono a la persona que se hizo acreedora a la vacante, para que ésta firme el contrato de trabajo a prueba por los primeros noventa días.

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>✘ La remuneración se habrá convenido previamente entre las dos partes, incluyendo todos los beneficios de ley.</p>
<p>5) Inducción de Personal.</p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ Tiene como fin orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades e informarle de la filosofía, políticas, métodos y procedimientos de la Institución para que le permita un eficaz desempeño en sus labores.</p>	<p>✘ El primer día en que se integra a laborar como personal nuevo, el Gerente de Recursos Humanos procede a dar una orientación sobre las responsabilidades del trabajador, además le informa cuáles son las políticas que se manejan dentro de la Empresa, los métodos y procedimientos que tiene que observar y en especial se le presenta a todos quienes serán sus compañeros de trabajo.</p>
<p>6) Evaluación de Desempeño.</p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ El proceso mencionado tiene por finalidad evaluar de manera permanente la gestión de todo el personal para determinar el rendimiento efectivo.</p>	<p>✘ La evaluación de desempeño es revisada por el Gerente de Recursos Humanos, a cada una de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo; establece cual es el desempeño que tienen y de acuerdo a eso, se procede a determinar si están cumpliendo con las expectativas de la Empresa, hace reconocimientos e incentivos o en caso contrario puede determinarse un retiro del personal.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">7) Asistencia de Personal.</p> <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Tiene por finalidad establecer y vigilar el sistema de registros necesarios. Los registros de asistencia, permanencia y puntualidad sirven de ayuda para evaluar el rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ La Empresa cuenta con un sistema de control de asistencia mediante el uso de la tarjeta individual de reloj, la que permite verificar que el personal esté cumpliendo con su horario de trabajo. También sirve para el control de entrada y salida de los camiones. ✘ Se analiza que se de cumplimiento de los horarios, de lo contrario se hace un memorando indicando la falta y la sanción económica.
<p style="text-align: center;">8) Capacitación.</p> <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Tiene por finalidad mejorar los conocimientos que tiene el personal de la Empresa y ayudar a mantener el nivel de competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ El Gerente de Recursos Humanos analiza las necesidades de capacitación del personal de la Empresa. Se averigua quienes están interesados en los cursos, en relación a los que se ofrecen. ✘ Se contrata los instructores para los cursos convenidos durante los días y horas establecidas. Los cursos de capacitación se realizan de manera trimestral y se lo hace especialmente para los Asistentes del Departamento de Contabilidad, Comercialización y Operaciones.

2.1.2. Área de Contabilidad.

Dentro de la estructura orgánica de la Empresa DISPROAL S.C.C.I. existe la Gerencia Financiera, la misma que abarca cinco Departamentos o Áreas, que son los siguientes:

- ✦ Contabilidad.
- ✦ Facturación.
- ✦ Cuentas por Cobrar.
- ✦ Cuentas por Pagar.
- ✦ Tesorería.

En el Área de Contabilidad se maneja y se procesa la información contable de la Empresa; actualizando el diario general de las transacciones que proceden de los diarios auxiliares de cada área, para luego mayorizar, elaborar el balance de comprobación, hacer los ajustes contables, obtener el balance de comprobación ajustado, generar los estados financieros y finalmente cerrar los períodos mensuales y ejercicios anuales.

El proceso contable antes mencionado se lo realiza mediante el sistema contable BANN, el mismo que presenta una flexibilidad suficiente para su correcta utilización; este sistema permite al personal tener una comunicación y acceso de la información de manera rápida, oportuna, confiable y actualizada, minimizando el tiempo para obtener cualquier tipo de información.

El sistema BANN es proporcionado por PRONACA S.A. para estandarizar su contabilidad; de esta manera PRONACA S.A. controla, supervisa las actividades de sus distribuidores como es el caso de DISPROAL S.C.C.I.

El responsable planifica, organiza, dirige y controla los procesos, proyectos, programas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la Empresa.

Elabora y presenta estados financieros con sus respectivos anexos, en formatos predeterminados por la Empresa, previo a la revisión por parte de la Gerencia Financiera.

Además, estructura y mantiene actualizado el sistema integrado de contabilidad, de forma que permite obtener datos reales en forma ágil y oportuna, para la toma de decisiones financieras.

A continuación se presenta el detalle de los procesos administrativos del Departamento de Contabilidad:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>1) Uso de comprobantes prenumerados en forma consecutiva y preimpresa.</p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ Determinar que se usen comprobantes prenumerados en forma consecutiva y preimpresa.</p>	<p>✘ Todos los Departamentos de la Empresa usan los comprobantes prenumerados y preimpresos en forma consecutiva y en un orden lógico en cada una de las actividades que se desarrollan en la Empresa, de esta manera llevan un respaldo adecuado y correcto de cada transacción.</p> <p>✘ Los comprobantes que han sido inutilizados son anulados y archivados con el juego completo, indicando los motivos de la anulación.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p data-bbox="276 324 735 414">2) Autorización y Registro de Comprobantes Contables.</p> <p data-bbox="228 488 368 521">Objetivo:</p> <ul data-bbox="236 600 783 907" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="236 600 783 907">✘ Establecer procedimientos sencillos, eficaces y prácticos para autorizar y registrar cada comprobante contable que se genera en cada una de las Áreas de la Empresa. 	<ul data-bbox="818 324 1366 1568" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="818 324 1366 745">✘ La generación de las transacciones y operaciones que originan obligaciones y compromisos en cada una de las Áreas o Departamentos de la Empresa, requieren de las firmas y la autorización en cada actividad relacionada a la Empresa. <li data-bbox="818 819 1366 1568">✘ Todas las actividades son autorizadas por la máxima autoridad de la Empresa, el Gerente General, el mismo que conjuntamente con el Contador General, realizan un análisis, si se puede llevar a cabo dicha transacción, en especial el registro contable en los diarios generales; en tanto el registro lo realiza el Asistente de Contabilidad, utilizando los comprobantes contables que se han generado por dichas transacciones.
<p data-bbox="244 1646 767 1792">3) Cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</p> <p data-bbox="228 1865 368 1899">Objetivo:</p> <ul data-bbox="236 1977 783 2011" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="236 1977 783 2011">✘ Comprobar que se está 	<ul data-bbox="818 1646 1366 2011" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="818 1646 1366 2011">✘ Todos los comprobantes contables que se registren, para que tengan validez de la información que se presenta en los Estados Financieros, deben observar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados que

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>cumpliendo con lo establecido por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), para de esta manera contabilizar todas las transacciones que se originan en la Empresa.</p>	<p>constan en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC's), que para el año 2009 serán reemplazadas por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's).</p>
<p style="text-align: center;">4) Estados Financieros.</p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ El proceso mencionado tiene por finalidad verificar que la presentación de los Estados Financieros se los realice en el tiempo determinado y de acuerdo a lo dispuesto en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC`s).</p>	<p>✘ Debe observarse la NEC 1, respecto a que se elaboren los Estados Financieros básicos, o sea: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo y las notas y políticas de los Estados Financieros, todos ellos observando las NEC`s que ya se han mencionado.</p>
<p style="text-align: center;">5) Análisis de los Estados Financieros.</p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ El principal objetivo de este proceso es analizar e interpretar los Estados Financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio y Estado de Flujo</p>	<p>✘ El Gerente Financiero se encarga de realizar un análisis e interpretación de los Estados Financieros básicos de la Empresa.</p> <p>✘ Mediante el análisis e interpretación de los Estados Financieros se profundiza más en la esencia de la Empresa, conociendo los porcentajes de</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>de Efectivo con el fin de conocer la posición económica y financiera de la Empresa.</p>	<p>variación de un año a otro, razones financieras y su respectiva comparación; de esta manera podemos establecer tendencias de la Empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ De los elementos proporcionados por el análisis e interpretación de los Estados Financieros, se procede a conocer el por qué de los resultados, descubriendo los puntos débiles y las fortalezas de la estructura administrativa y financiera de la Empresa. ✘ El análisis debe centrarse en los cambios extraordinarios o más significativos, ya que es fundamental tener en cuenta todas las variaciones de las cuentas, para lo que debemos: <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ Visualizar los aumentos o disminuciones por cuenta o por rubro. Ⓢ Realizar un análisis de las tendencias para conocer el crecimiento y la evolución de la Empresa. Ⓢ Es una herramienta básica para la toma de decisiones. ✘ Se realiza una revisión de los auxiliares o anexos de las principales cuentas de los Estados Financieros.

2.1.3. Área de Comercialización.

El Área de Comercialización se encarga de planificar, organizar, ejecutar y controlar la gestión comercial de la Empresa.

De esta Área depende el rumbo de la Empresa, ya que ésta tiene contacto directo con los clientes, a través del Gerente de Comercialización y los Vendedores.

El cliente es la razón de ser en toda Empresa sea pequeña, mediana o grande, es por tal motivo que debe satisfacer todas sus necesidades y constituirnos en su mejor alternativa.

El Área de Comercialización abarca dos sub-áreas, las mismas que son:

- ② Asistencia de Comercialización.
- ② Ventas.

El Área de Asistencia de Comercialización se encarga de proporcionar a la Gerencia Comercial un informe sobre los puntos más relevantes de las actividades realizadas, sus problemas y soluciones de manera semanal, recibir todos los documentos del Área Comercial para la toma de decisiones del inmediato superior.

Además, llevará una comunicación entre los Departamentos en labores afines y que guarden relación con la comercialización de los productos alimenticios.

El Área de Ventas es la encargada de persuadir a un mercado objetivo para comercializar los productos alimenticios que comercializa DISPROAL S.C.C.I., valiéndose de su fuerza de ventas, gracias a la gran influencia en el mercado de PRONACA S.A., aplicando técnicas y políticas de ventas acorde con los productos que se comercializan y que se desea vender.

A continuación se presenta el detalle de los procesos administrativos del Área de Comercialización:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">1) <i>Análisis de Mercado.</i></p> <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Determinar los clientes potenciales para ofrecerles nuestros productos alimenticios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ El Gerente de Ventas realiza un estudio de los compradores actuales y potenciales de los productos alimenticios, realizando un informe en el cual se enuncia los segmentos de mercado, para determinar los clientes potenciales a los cuales se puede dirigir los productos alimenticios. ✘ Se realiza la evaluación de cada uno de los participantes del segmento en función de su comportamiento de compra y las necesidades que tenga, realizando una lista de clientes en perspectiva.
<p style="text-align: center;">2) <i>Visita a los posibles compradores.</i></p> <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Visitar a los clientes potenciales para ofertarles cada uno de nuestros productos que comercializamos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Con un mercado definido en una determinada área geográfica, se busca a los clientes potenciales a los cuales se les realiza la oferta de los productos, obteniendo los datos relevantes de dicho cliente, tales como: su ubicación, actividad económica, posibles proveedores y el encargado de las compras. ✘ Posteriormente se realiza una cita con la persona que se encarga de las

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	compras de dicho cliente, a quién se dirige en la visita y la oferta de los productos.
<p>3) <i>Obtención de los pedidos de venta de los clientes que se visitaron.</i></p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ Tiene por finalidad obtener el respectivo pedido de los productos que requieran cada uno de los clientes que se visitaron con anterioridad, para cubrir las necesidades de los mismos.</p>	<p>✘ Los Vendedores deben visitar a los nuevos clientes, según la ruta asignada y el horario correspondiente, para realizar el respectivo pedido, el mismo que será almacenado en la PDA`s y en la Empresa dicha información se ingresa al sistema BANN, para al siguiente día despachar a cada cliente nuevo su pedido.</p>
<p>4) <i>Obtención de los pedidos de venta de los clientes ya existentes.</i></p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ Tiene por finalidad visitar a cada uno de los clientes ya existentes, para obtener los pedidos de los productos que requieran y cubrir las necesidades de los mismos.</p>	<p>✘ Los Vendedores son los encargados de realizar dicho proceso, ya que son los responsables de visitar a cada cliente de acuerdo a la ruta asignada; el pedido se lo almacena en la PDA`s y en la Empresa dicha información se ingresará al sistema BANN, para al siguiente día despachar a cada cliente su pedido.</p>



NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>5) Remitir las solicitudes de facturación al Área respectiva.</p> <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ El objetivo principal de este proceso es enviar una solicitud de facturación al Área respectiva para facturar los diferentes pedidos de los clientes nuevos y antiguos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Los Vendedores realizan el pedido a cada cliente almacenando dicha información en los PDA`s, la misma que es ingresada al sistema BANN de la Empresa; gracias a esta información el Asistente de Comercialización, procede a realizar una solicitud de facturación anexando una lista de los clientes que fueron visitados y su respectivo pedido. ✘ Los pedidos corresponden a los clientes nuevos y antiguos de la Empresa, los que fueron visitados con anterioridad por el Vendedor asignado. ✘ Esta solicitud es entregada a la persona encargada de la facturación para que proceda a emitir la respectiva factura para cada cliente, según la solicitud de pedido, para luego efectuar un reporte de pedido de productos a Bodega.
<p>6) Remitir las solicitudes de entrega a la Bodega de los productos que se facturan en el Área respectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Después de recibir la solicitud de facturación según los pedidos de productos y realizar la respectiva factura, la persona encargada de la unidad debe enviar las solicitudes de entrega a la Bodega de todos los

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>Objetivo:</p> <p>El objetivo principal de este proceso es enviar a Bodega una solicitud de entrega de los productos alimenticios vendidos y que ya han sido facturados, para que sean despachados.</p>	<p>productos que fueron vendidos a los diferentes clientes y entregar el reporte al Bodeguero, para que éste ordene en la Bodega los productos a ser entregados, para luego despachar los productos a cada uno de los camiones dependiendo del cliente y de la ruta de entrega.</p>

2.1.4. Área de Logística o de Operaciones.

El Departamento de Operaciones de DISPROAL S.C.C.I. tiene como principal objetivo impulsar, implementar y aplicar diversos instrumentos de gestión que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Empresa.

La persona responsable de esta Área debe:

-  Supervisar diariamente el trabajo que realizan las sub-áreas que se encuentran a su cargo.
-  Verificar que todos los operadores de las unidades (camiones), cumplan con su trabajo adecuadamente, distribuyendo y entregando los productos, según los horarios establecidos para las visitas de los clientes.

A continuación se detalla los procesos del Departamento de Operaciones:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>1) Requerimiento de Compra de Productos solicitados por la Bodega.</p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ El objetivo principal es determinar el número de productos que se requiere para satisfacer los pedidos de cada uno de los clientes.</p>	<p>✘ El Bodeguero realiza el inventario físico diario de cada uno de los productos que comercializa la Empresa, para luego proceder a realizar el requerimiento correspondiente de compra de los productos que necesita; este requerimiento se lo hace con el conocimiento del Gerente General para el correspondiente pedido a PRONACA S.A., el principal proveedor.</p>
<p>2) Solicitud de Compra al Proveedor.</p> <p>Objetivo:</p> <p>✘ Tiene por finalidad realizar el respectivo pedido a PRONACA S.A. de los productos alimenticios de manera diaria, para cubrir las necesidades a cada uno de los clientes de la Empresa.</p>	<p>✘ La persona encargada del Área de Adquisiciones, después de recibir el requerimiento de compra de productos por parte de la Bodega, procede a realizar el pedido respectivo a PRONACA S.A., según los requerimientos de los clientes.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p data-bbox="293 327 759 416">3) Recepción de la mercadería con las facturas de compra.</p> <p data-bbox="264 495 405 528">Objetivo:</p> <p data-bbox="234 607 783 1021">✘ Este proceso tiene como objetivo principal, recibir y revisar toda la mercadería que se compró a PRONACA S.A., tanto en precios, como en cantidad de los productos solicitados para llevar un adecuado control de ingresos y evitar faltantes.</p>	<p data-bbox="818 327 1367 909">✘ A la llegada de los camiones de PRONACA S.A., los choferes se dirigen al Departamento de Adquisiciones para reportar los productos que transportaron a la Empresa; a su vez entregan a la persona encargada de Adquisiciones las facturas de compra de los productos y comunican algunas novedades de existir.</p> <p data-bbox="818 987 1367 1402">✘ El encargado de Adquisiciones procede a recibir y revisar los productos que llegaron, en su peso y cantidad, de acuerdo con la factura de compra, evitando de esta manera algún faltante de productos, daño de los mismos en el trayecto, etc.</p> <p data-bbox="818 1480 1367 1895">✘ Además, revisa los camiones que regresan de cada una de las rutas; se verifica si algún producto regresó a la Empresa y se realiza un detalle o reporte de los mismos, indicando el cliente, el motivo del regreso, etc., para conocimiento de los Vendedores.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p data-bbox="263 324 750 414">4) Entrega de la mercadería a la Bodega</p> <p data-bbox="226 488 367 521">Objetivo:</p> <ul data-bbox="231 600 785 907" style="list-style-type: none"> ✘ El objetivo de este proceso es entregar en forma íntegra cada de uno de los productos alimenticios que llegaron de PRONACA S.A. al bodeguero para que este proceda a almacenar la mercadería. 	<ul data-bbox="817 324 1370 1406" style="list-style-type: none"> ✘ Los choferes de los camiones al llegar a las instalaciones de DISPROAL S.C.C.I. deben entregar la mercadería a la Bodega, después de realizar el respectivo reporte de llegada, verificando el estado de cada uno de los productos, para que el Bodeguero almacene los productos en Bodega y proceda a registrar en el inventario. ✘ En este proceso, también se realiza un registro de las jabas que llegan conjuntamente con los productos, de esta manera se evita faltantes y pérdidas de los recipientes, ya que éstos deben ser entregados a PRONACA S.A. en la próxima compra.
<p data-bbox="226 1482 785 1630">5) Envío de la documentación para su contabilización en Cuentas por Pagar.</p> <p data-bbox="226 1704 367 1738">Objetivo:</p> <ul data-bbox="231 1816 785 2004" style="list-style-type: none"> ✘ El objetivo de este proceso es enviar toda la documentación necesaria a Cuentas por Pagar para que sean registradas en el sistema. 	<ul data-bbox="817 1482 1370 1989" style="list-style-type: none"> ✘ En este proceso se envía la documentación de la compra de los productos a la persona encargada de Cuentas por Pagar, para que ésta proceda a realizar la respectiva contabilización en el Diario Auxiliar, generando el Comprobante de Retención en la Fuente y enviar la documentación a Tesorería para los respectivos pagos.

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p data-bbox="231 324 778 358">6) Entrega de Mercadería al Cliente.</p> <p data-bbox="231 436 367 470">Objetivo:</p> <ul data-bbox="231 548 782 795" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="231 548 782 795">✘ El objetivo principal de dicho proceso, es ejecutar la entrega de todos los productos que comercializa la Empresa a cada cliente con su respectivo pedido. 	<ul data-bbox="813 324 1372 1736" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="813 324 1372 582">✘ Los choferes de los camiones y los ayudantes reciben los productos de la Bodega para que se entregue al cliente con una Nota de Entrega, una vez que se ha facturado. <li data-bbox="813 660 1372 963">✘ Después del embarque de todos los productos a los camiones repartidores, se procede a la entrega a cada cliente, según el ruterio programado o guía de entrega diaria. <li data-bbox="813 1041 1372 1344">✘ En este proceso la persona encargada de la facturación entrega a cada Vendedor todas las facturas de los clientes dependiendo de la Guía de Entrega. <li data-bbox="813 1422 1372 1736">✘ El Vendedor es la persona asignada para entregar los productos al cliente con su respectiva factura, el mismo que procede a cobrar y realizar el pedido siguiente.

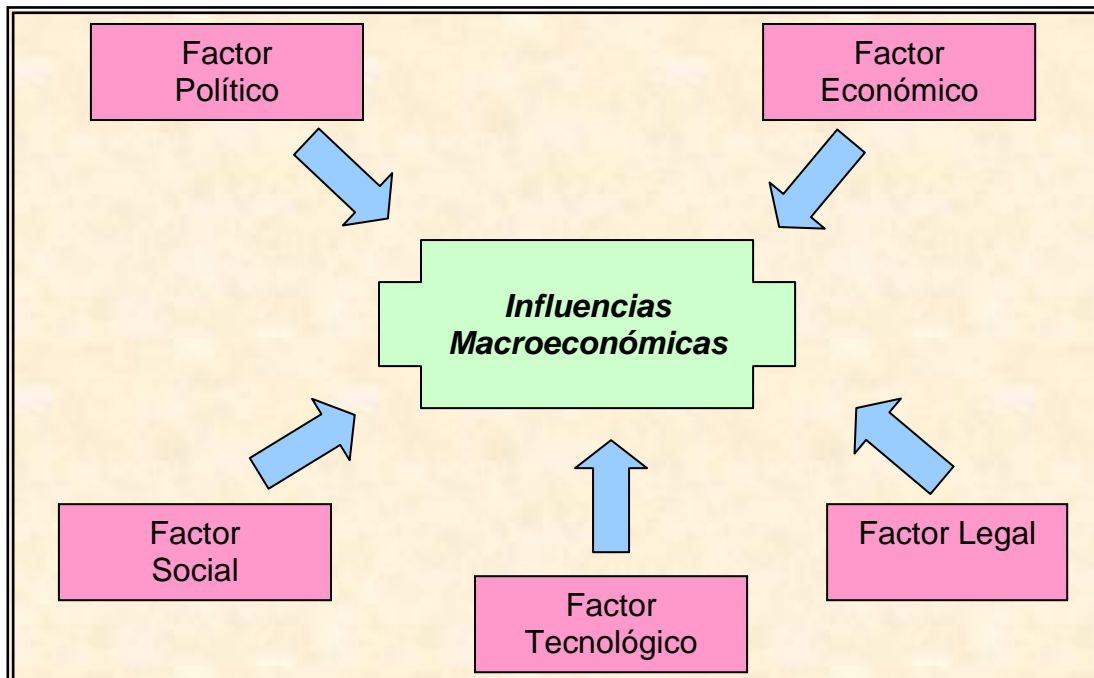
2.2 Análisis Externo.

El análisis externo es de suma importancia, ya que se realiza un minucioso estudio de las variables macroeconómicas y microeconómicas; se mide su influencia e incidencia en la Empresa, analizando el grado en que afectan de manera positiva o negativa a la Compañía.

2.2.1 Influencias Macroeconómicas.

Son todas aquellas variables que nos permiten tener una idea macro de la situación económica, política, social y tecnológica en la que se encuentra el país.

En el ámbito macroeconómico se analizará el factor político, económico, social, tecnológico y legal, variables que se tomarán en cuenta para el desarrollo de la presente.



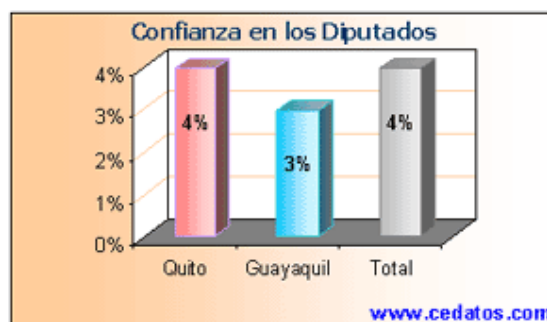
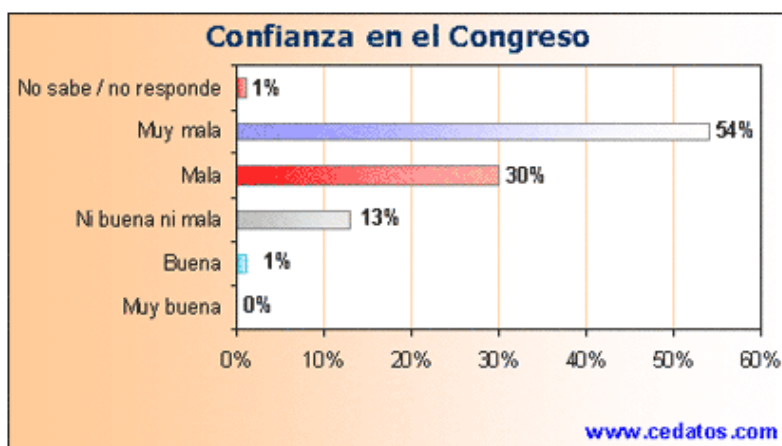
2.2.1.1 Factor Político.

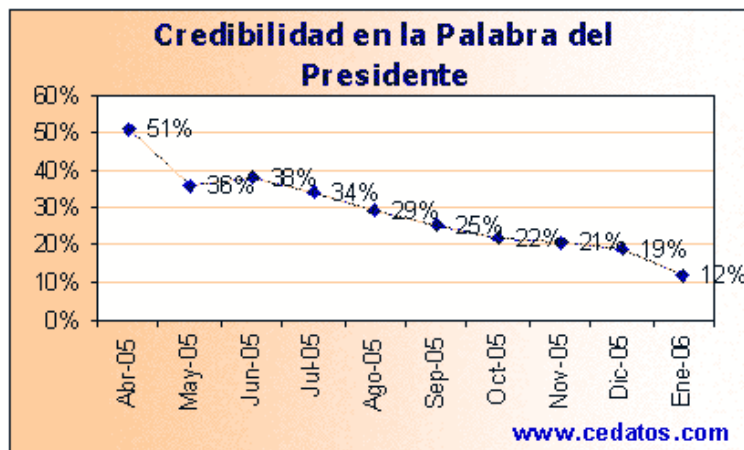
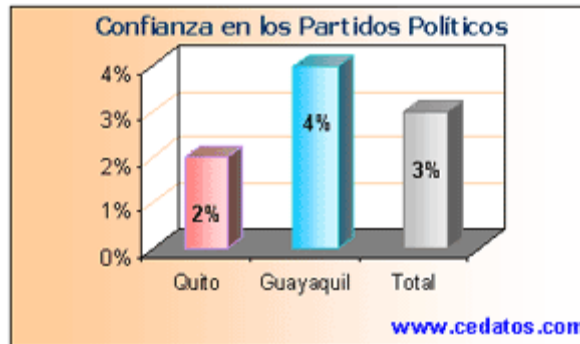
El factor político en nuestro país es tan variable en los últimos años y también tan influyente, pues ha hecho que los representantes legales de las empresas tengan un poco tiempo de duración en su cargo, lo que provoca muchos retrasos en cualquier estrategia, pues significa renovar planteamientos y nueva promoción en la toma de decisiones prioritarias.

El factor político es creador de inseguridad, debido al constante cambio en la justicia y organismo de control, situación que ahuyenta la inversión extranjera.

Como podemos darnos cuenta, según estas encuestas realizadas por CEDATOS, la confianza en el Presidente, Congreso, Diputados, Jueces y los partidos políticos ha disminuido, debido al gran porcentaje de corrupción que existe en los mencionados actores, disminuyendo así la confianza y credibilidad que cada uno de los ecuatorianos teníamos y depositábamos en ellos.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta:





Incidencia en la Empresa

El factor político incide indirectamente en las empresas cuando los políticos en nuestro país dictan nuevas leyes y reformas concernientes a: impuestos (IVA, Impuesto a la Renta, etc.), leyes laborales, aumentos de sueldo, entre otros.

La inestabilidad política del país en los últimos años ha creado inseguridad para el inversionista extranjero, ya que se pierde el ingreso de capital para incrementar la producción, comprar tecnología, crear nuevas sucursales, etc.

DISPROAL S.C.C.I. es una Empresa comercializadora y distribuidora de productos alimenticios, por lo que no se ve muy afectada por la política de nuestro país, ya que sus ventas dependen de la publicidad que PRONACA S.A. realiza por sus productos.

2.2.1.2 Factor Económico.

📍 Producto Interno Bruto.

El **Producto Interno Bruto** es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado. El PIB es una magnitud que contabiliza solo los bienes y servicios producidos en el periodo de estudio.

A continuación se muestra la tabla del PIB del Ecuador.

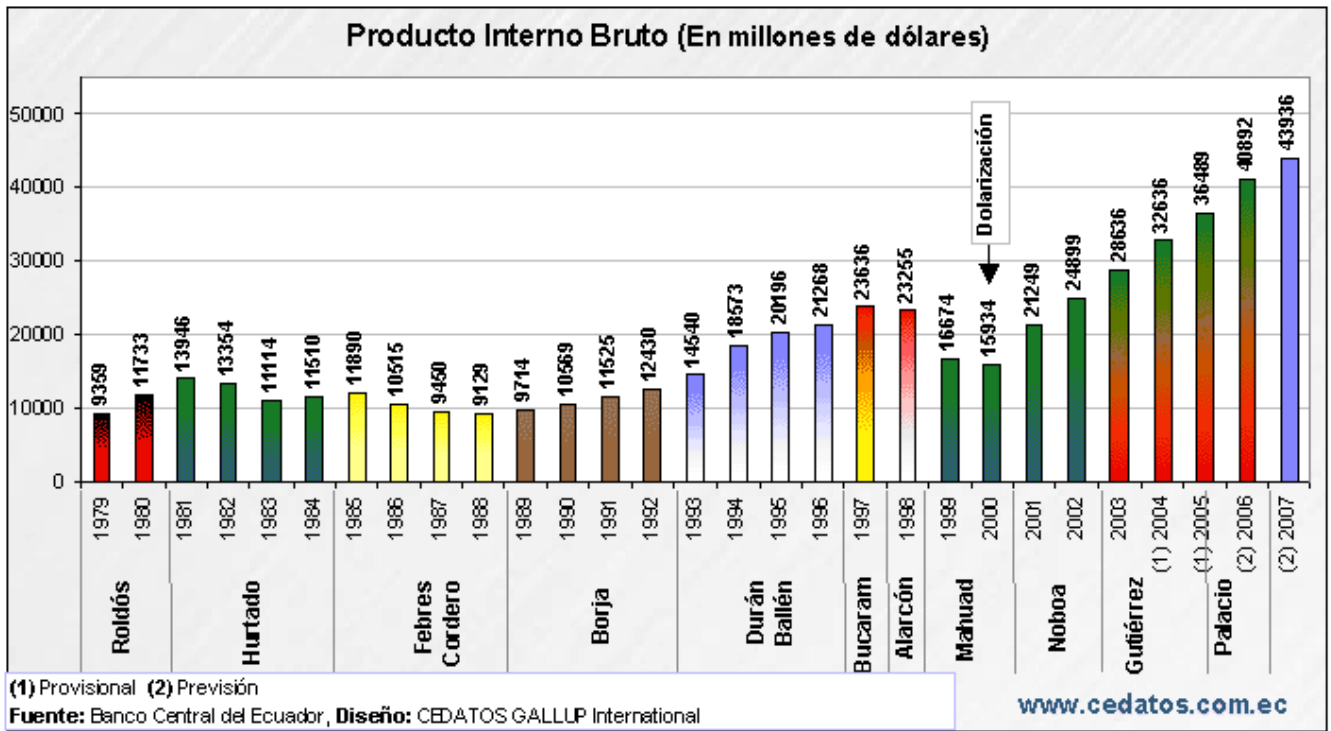
Año	Valor	Año	Valor
1980	11733	1994	18573
1981	13946	1995	20196
1982	13354	1996	21268
1983	11114	1997	23636
1984	11510	1998	23255
1985	11890	1999	16674
1986	10515	2000	15934
1987	9450	2001	21249
1988	9129	2002	24899
1989	9714	2003	28636
1990	10569	(1) 2004	32636
1991	11525	(1) 2005	36489
1992	12430	(2) 2006	40892
1993	14540	(2) 2007	43936

Notas: (1) Provisional

(2) Previsto

Fuente: [Banco Central del Ecuador](#)

Diseño: [CEDATOS GALLUP International](#)



Incidencia en la Empresa

El PIB es de suma importancia en el territorio nacional, porque de esta manera conocemos los productos y servicios que se han generado en el país; en los últimos años el PIB se ha incrementado por lo que es un punto positivo, ya que al crecer el PIB nos podemos dar cuenta que las empresas también han crecido económicamente.

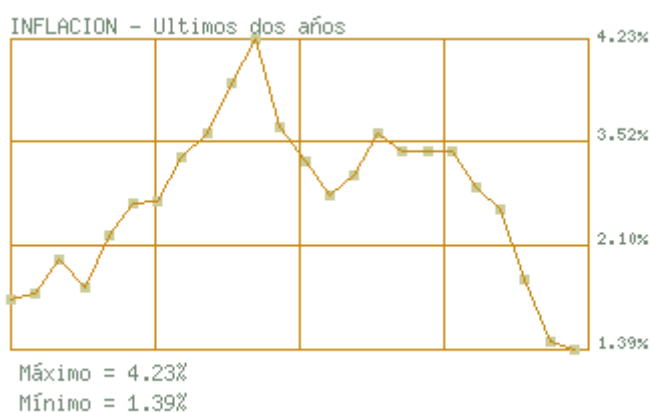
DISPROAL S.C.C.I. ha incrementado sus ventas, ya que la producción de pollos y porcinos por parte de PRONACA S.A. también han aumentado, generando mayor movimiento en sus actividades.

📍 Inflación.

La inflación es medida estadísticamente 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 mide el porcentaje de variación del nivel de precios en la economía.

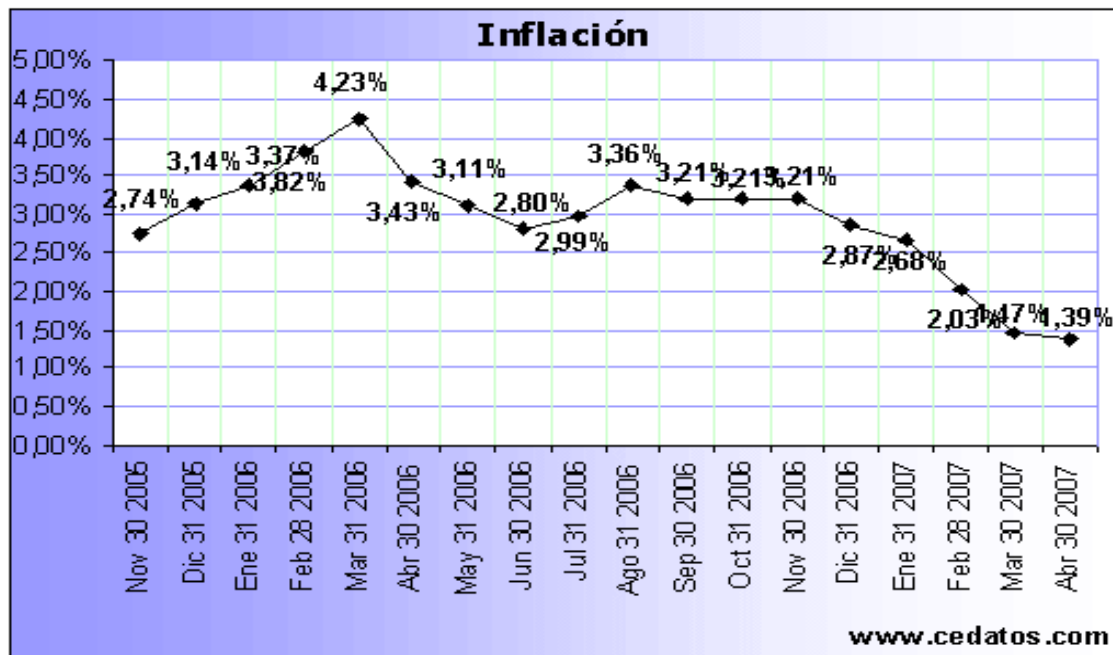
Los precios son la tasa a la que se puede intercambiar dinero por bienes, es decir, si por ejemplo, un determinado bien tiene un precio de 100 dólares, se necesitarán intercambiar 100 unidades monetarias para obtener una unidad de ese bien. Si el precio del bien aumenta a 150 dólares, significa que se requieren 150 unidades monetarias para obtener una unidad de ese bien, por lo que ahora con 100 unidades monetarias ya no se puede obtener una unidad del bien. Por tanto, la inflación provoca una disminución del poder adquisitivo de la moneda, en este caso, del dólar.



FECHA	VALOR
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %

Fuente: BCE, Inflación.

Elaboración: Banco Central del Ecuador



Incidencia en la Empresa

Oportunidad:

Si disminuye la inflación, la capacidad adquisitiva de nuestros clientes no va a aumentar pero por lo menos se mantendrá estable y podrán seguir consumiendo nuestros productos.

La disminución de la inflación significa que la tasa de crecimiento de los precios se ha reducido y no que los precios han disminuido. Esta es una confusión habitual de interpretación en amplios grupos de la población.

Amenaza:

La inflación afecta principalmente a los grupos más pobres de la población, debido a que disminuye la capacidad adquisitiva de sus ingresos monetarios, ya que su posibilidad de ahorro será limitada, por lo que no pueden proteger su dinero invirtiendo en otros activos financieros que no pierdan su valor.

En cuanto a la Empresa se ve afectada, debido a que las ventas de nuestros clientes disminuyen, ya que los clientes de los mencionados reducen su capacidad adquisitiva, destinando el poco dinero a productos más baratos.

Tasas de Interés.

La tasa de interés mide la cantidad adicional de dinero o de bienes que se puede obtener en el futuro si se ahorra un dólar hoy. Las tasas de interés pueden clasificarse en nominales o reales y en activas o pasivas.

La tasa de interés nominal mide la cantidad de dinero adicional que se puede obtener en el futuro por el ahorro de un dólar hoy. La tasa de interés real mide la cantidad de bienes adicionales que se pueden adquirir en el futuro con el dinero adicional obtenido por el ahorro de un dólar hoy.

La tasa de interés sobre préstamos o activa es la tasa de interés que cobran las instituciones financieras a quienes contrataron un crédito con éstas.

Es un indicador del costo de endeudarse, por lo que, tasas de interés activas más altas desestimularían el endeudamiento. Las decisiones de inversión de los agentes económicos dependen de esta tasa. La tasa de interés sobre depósitos o pasiva es que pagan las instituciones financieras a quienes tienen depósitos en éstas.

Es un indicador del rendimiento que se obtendría en una fecha futura por sacrificar un dólar de consumo hoy. Por tanto, tasas de interés pasivas más altas estimularían el ahorro.

Tasa de Interés Activa

Tasa de Interés Pasiva

Dic 03 2006	5,14%
Dic 10 2006	4,92%
Dic 17 2006	4,73%
Dic 24 2006	4,88%
Dic 31 2006	4,87%
Ene 07 2007	5,19%

Dic 03 2006	8,75%
Dic 10 2006	8,52%
Dic 17 2006	8,49%
Dic 24 2006	8,63%
Dic 31 2006	9,86%
Ene 07 2007	10,37%
Ene 14 2007	9,42%
Ene 21 2007	8,74%
Ene 28 2007	8,90%
Feb 04 2007	9,82%
Feb 11 2007	9,37%
Feb 18 2007	9,35%
Feb 25 2007	9,51%
Mar 04 2007	8,90%
Mar 11 2007	9,26%
Mar 18 2007	9,56%
Mar 25 2007	9,38%
Abr 01 2007	8,93%
Abr 08 2007	9,88%
Abr 15 2007	10,11%
Abr 22 2007	10,13%
Abr 29 2007	9,98%
May 06 2007	9,81%
May 13 2007	10,26%
May 20 2007	9,58%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Ene 14 2007	5,73%
Ene 21 2007	4,49%
Ene 28 2007	4,79%
Feb 04 2007	4,91%
Feb 11 2007	5,07%
Feb 18 2007	5,13%
Feb 25 2007	4,93%
Mar 04 2007	4,93%
Mar 11 2007	5,13%
Mar 18 2007	4,96%
Mar 25 2007	5,33%
Abr 01 2007	4,98%
Abr 08 2007	5,04%
Abr 15 2007	5,54%
Abr 22 2007	4,66%
Abr 29 2007	5,44%
May 06 2007	5,16%
May 13 2007	5,08%
May 20 2007	4,96%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Incidencia en la Empresa

Oportunidad:

Si las tasas de interés están bajas, la Empresa podría hacer uso de préstamos bancarios y créditos por parte de sus proveedores, para realizar su actividad económica, para incrementar su capital, adquirir tecnología, insumos, etc. En la actualidad las tasas de interés tienen tendencia a bajar y estabilizarse.

🌀 Índice de Liquidez.

Muestra la capacidad de la Empresa para enfrentar obligaciones de corto plazo o en otras palabras, el nivel de cobertura de los pasivos de corto plazo con activos de corto plazo. Cuanto mayor es el índice mayor es dicha capacidad.

Incidencia en la Empresa

Oportunidad:

Si el índice de liquidez de la Empresa es uno (1), se puede decir que está en capacidad de cubrir sus obligaciones con terceras personas. Pero esto depende de la buena administración de la Empresa.

Amenaza:

Si el índice de liquidez es menor que uno, sería una amenaza para la Empresa, ya que significaría que no está en capacidad de pagar sus deudas a corto plazo.

📍 Demanda.

Cantidad máxima de un bien o servicio que un individuo o grupo de ellos está dispuesto a adquirir a un determinado precio, por unidad de tiempo.

Refleja la voluntad y capacidad económica de adquirir un determinado bien por parte de todas las personas que manifiesta una necesidad capaz de ser satisfecha por el consumo del referido bien.

La voluntad de adquirir se expresa en el mercado al pagar un determinado precio que en definitiva, es la expresión del bienestar que el consumo del bien aporta al demandante.

Puede definirse diferentes demandas por un mismo bien o servicio. El análisis

de la demanda parte del supuesto de que todos los factores se mantienen constantes excepto el precio, y que a medida que cambia el precio, la cantidad demandada por el consumidor también varía.

Incidencia en la Empresa

Oportunidad:

Si existen gran cantidad de demandantes, puede ser una oportunidad para DISPROAL S.C.C.I. y sobre todo si la Empresa tiene productos, cuyos precios son bajos en comparación con sus competidores.

Amenaza:

Podría ser una amenaza si existe gran cantidad de demanda pero también existe una significativa cantidad de oferentes (competencia), DISPROAL S.C.C.I., no tendría la oportunidad de vender su producto debido a que una cierta parte de oferta estaría cubierta por otras empresas que realizan la misma actividad económica.

2.2.1.3 Factor Social.

Ⓢ Desempleo.

Imposibilidad, que tienen las personas que desean trabajar, de poder obtener un empleo.

En un sentido más general, subutilización de cualquier recurso productivo. Parte de la fuerza de trabajo que estando en condiciones de trabajar no se encuentran ocupando actividades productivas de bienes y servicios.

Incluye a las personas cesantes y a las que buscan trabajo por primera vez.

La tasa de desempleo se puede calcular de diversas maneras, pero lo más

usual se expresa como porcentaje de la fuerza de trabajo.

En el siguiente cuadro se puede ver los porcentajes de desempleo por sexo y grupos de edad.

DESEMPLEO POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD

ENEMDU

NACIONAL URBANO		HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	18,00%	13,20%	26,20%
18 a 29 años	14,60%	9,20%	22,30%
30 a 39 años	6,90%	3,50%	11,30%
40 a 49 años	5,30%	3,20%	8,30%
50 a 64 años	5,20%	4,20%	6,90%
65 años y más	5,70%	6,70%	3,40%

Desempleo

Fecha	Porcentaje
Feb 28 2005	11,97%
Mar 30 2005	11,10%
Abr 30 2005	11,62%
May 30 2005	10,60%
Jun 30 2005	10,99%
Jul 31 2005	11,12%
Ago 30 2005	11,01%
Sep 30 2005	10,75%
Oct 31 2005	9,82%
Nov 30 2005	9,71%
Dic 31 2005	9,30%
Ene 31 2006	10,21%
Feb 28 2006	10,60%

Fecha	Porcentaje
Mar 31 2006	10,43%
Abr 30 2006	10,25%
May 31 2006	10,09%
Jun 30 2006	10,73%
Jul 31 2006	10,15%
Ago 31 2006	9,94%
Sep 30 2006	10,40%
Oct 31 2006	9,98%
Nov 30 2006	9,82%
Dic 31 2006	9,03%
Ene 31 2007	9,89%
Feb 28 2007	9,90%
Mar 30 2007	10,28%
Abr 30 2007	10,03%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Incidencia en la Empresa

Oportunidad:

Si existe una gran cantidad de personas desempleadas en la región donde esta DISPROAL S.C.C.I, podría adquirir mano de obra barata, ya que las personas buscan trabajar a cualquier costo.

Amenaza:

Por otro lado podría significar una amenaza, porque si las personas se encuentran sin empleo, su capacidad adquisitiva disminuye por falta de ingresos y no podrán adquirir los productos a DISPROAL S.C.C.I. o tal vez adquirirían en pocas cantidades.

Ingresos.

Lo que perciben las personas por concepto de su trabajo, o por otras fuentes.

El siguiente cuadro presenta el ingreso promedio mensual, según sectores económicos y sexo.

INGRESO PROMEDIO MENSUAL, SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO CIUDADES PRINCIPALES

SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	317	252	241	219
Hombres	383	295	297	256
Mujeres	226	175	171	150
SECTOR MODERNO	384	339	315	297
Hombres	422	385	356	331
Mujeres	312	244	247	206
SECTOR INFORMAL	261	188	193	181
Hombres	317	216	240	208
Mujeres	187	134	140	140
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	355	146	84	221
Hombres	510	147	124	225
Mujeres	76	135	50	196
SERVICIO DOMESTICO	95	107	79	84
Hombres	74	133		77
Mujeres	96	103	79	85

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

En el análisis del gráfico y cuadros de la estructura del ingreso, observamos que los ingresos provenientes de la actividad en el sector moderno y en las actividades agrícolas y pecuarias en Quito, son la principal fuente de ingreso de

los hogares ecuatorianos; seguido por las del sector informal y de servicio doméstico. Similar comportamiento presentan las demás ciudades.

Incidencia en la Empresa

Oportunidad:

Se observa que en el sector agrícola el ingreso promedio en la ciudad de Quito está en un buen nivel, por lo que éste representa una buena oportunidad para DISPROAL S.C.C.I.

📍 Gasto Total de los Hogares.

En nuestra sociedad ecuatoriana, se puede decir que la mayor parte de sus ingresos son destinados para la alimentación familiar. Se estima que en los hogares ecuatorianos se consumo un pollo a la semana como mínimo, por lo que el producto tiene demanda en la mayor parte de familias del Ecuador.

En el presente cuadro se estructuran los gastos totales de los hogares a nivel nacional.

ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA, SEGÚN QUINTILES DE HOGARES

URBANO							RURAL						
GASTO	QUINTILES						GASTO	QUINTILES					
	TOTAL	1	2	3	4	5		TOTAL	1	2	3	4	5
Alimentos	41,3%	50,7%	51,4%	48,6%	41,5%	30,7%	Alimentos	55,4%	57,1%	59,8%	58,8%	57,0%	48,9%
Vestido	3,2%	2,1%	2,3%	2,9%	3,5%	3,9%	Vestido	2,8%	2,6%	2,4%	2,9%	2,7%	3,2%
Vivienda	16,0%	15,2%	15,1%	15,3%	14,8%	17,8%	Vivienda	10,6%	10,8%	10,3%	9,6%	10,1%	11,6%
Muebles y enseres	5,4%	4,7%	4,6%	4,9%	5,3%	6,3%	Muebles y enseres	4,9%	4,2%	3,9%	4,5%	4,8%	6,0%
Salud	7,4%	7,6%	7,5%	7,4%	8,4%	6,6%	Salud	8,6%	10,0%	9,1%	8,8%	8,5%	7,8%
Transporte	12,0%	7,8%	7,0%	8,0%	11,2%	17,8%	Transporte	8,7%	7,5%	6,5%	6,5%	7,9%	12,4%
Educación	6,5%	6,0%	5,4%	5,8%	6,7%	7,1%	Educación	3,2%	3,4%	3,7%	3,4%	3,3%	2,8%
Otros gastos	8,2%	5,9%	6,7%	7,0%	8,6%	9,8%	Otros gastos	5,8%	4,5%	4,3%	5,6%	5,7%	7,3%

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Este cuadro refleja la realidad nacional en lo referente al gasto y se puede ver que la crisis ha hecho que el ciudadano ecuatoriano priorice sus gastos, así tenemos que el rubro alimentos es la mitad del gasto, seguido en importancia por la vivienda, el transporte, la salud, la educación, los muebles y enseres y el vestido. Un comportamiento similar experimenta el área urbana y rural, con una salvedad de esta última de tener mayores porcentajes en todos los quintiles dedicados a los alimentos y baja en volumen de los demás rubros de gasto.

Incidencia en la Empresa

Oportunidad:

Los productos tienen oportunidades en el mercado rural como en el urbano, ya que la mayor parte de hogares destina gran parte de sus ingresos en la alimentación.

2.2.1.4 Factor Tecnológico.

➤ *Adelantos y aplicaciones.*

En lo referente a la tecnología de punta para esta Empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, DISPROAL S.C.C.I., en su trayectoria ha tratado de modernizar, así como de implementar nueva tecnología, sin embargo en la actualidad se encuentra desarrollando proyectos que le permitan alcanzar un nivel óptimo de comercialización y distribución en el mercado nacional.

Actualmente cuenta con:

Cuartos fríos



Los cuartos fríos tienen acabados en lámina de acero galvanizada con pintura blanco poliéster lo cual permite un buen manejo de los alimentos, evitando hongos y bacterias. Aislamiento de poliuretano inyectado, de alta eficiencia y densidad 38 Kg/m³. Sus componentes NO DAÑAN LA CAPA DE OZONO, cumpliendo normas internacionales para la protección del medio ambiente.

Los cuartos fríos cuentan con un equipo frigorífico completo compuesto de:

- ⊕ Unidad condensadora
- ⊕ Difusor evaporador.
- ⊕ Accesorios mecánicos y eléctricos.
- ⊕ Tablero de control eléctrico (protegido contra variaciones de voltaje).
- ⊕ Control electrónico para obtener temperaturas exactas, evitando excesos de calor para protección de los productos y ahorro de energía.
- ⊕ Puertas batientes deslizables con tecnología italiana con cierre a 45°.
- ⊕ Puertas batientes de reposición sencilla y doble para salas de proceso de alimentos.

Tecnología en Sistemas

DISPROAL S.C.C.I., es un distribuidor autorizado de PRONACA .S.A., por tal motivo utiliza el Sistema llamado BANN, que le permite registrar correctamente toda la contabilidad de la Empresa.

Además, este sistema permite al personal tener una comunicación y acceso a la información de manera rápida, oportuna, confiable y actualizada, minimizando el tiempo para obtener cualquier tipo de información.



Al utilizar este sistema, la información es más fluida en todos los Departamentos de la Empresa, generando de esta manera una mejor comunicación con eficiencia y efectividad en cada uno de los procesos administrativos.

Sistema de Distribución

La Empresa dispone de una amplia y eficiente red de distribución de alimentos que se ha convertido en una fortaleza dentro del mercado.

Cuenta con una cadena inalterable de frío que garantiza la frescura de los alimentos, hasta cualquier punto de comercialización de sus líneas. Así, la calidad de los productos cárnicos, obtenida en sus plantas, se mantiene inalterada hasta que llegan al consumidor final.

De la misma forma, otro sistema de distribución se encarga de la entrega en óptimas condiciones de los alimentos no congelados como arroz, conservas, huevos, enlatados y otros productos.

A través de estos sistemas de distribución alcanza a más de 40.000 puntos de venta, en todo el territorio nacional.



Infraestructura

La Empresa se encuentra ubicada en el sector sur de Quito, en Amaguaña.

Cuenta con los servicios básicos como: agua, luz, teléfono, internet.

Incidencia en la Empresa

Oportunidad:

Su infraestructura es adecuada para la comercialización y distribución de productos alimenticios, consta con cuartos fríos adecuados para el funcionamiento de la Empresa, y su ubicación también se la puede considerar estratégica para el giro del negocio.

2.2.1.5 Factor Legal.

En la actualidad, la Empresa cumple con las leyes y ordenanzas municipales ambientales y periódicamente investiga y desarrolla proyectos en esta área, los que acompañan a otras acciones de salud ocupacional y seguridad industrial, con las que protege su capital humano.

En relación con el Estado, la Empresa esta en contacto con el SRI, ya que debe declarar sus impuestos de manera mensual.

Se encuentran obligados a pagar impuestos:

- ✦ Impuesto a la Renta (en el caso de que tenga utilidad en el ejercicio anual).
- ✦ Patente Municipal.
- ✦ Servicios Básicos: agua, luz, teléfono.
- ✦ Impuesto al Valor Agregado.

Las leyes en el Ecuador que son aplicables en el negocio permanecen constantes y no son volátiles ya que no se modifican constantemente. Debe regirse a leyes y reglamentos tales como:

- ✦ Ley de Compañías.
- ✦ Ley de Seguridad Social.
- ✦ Código de Trabajo.
- ✦ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- ✦ NEA`s - NIFF.
- ✦ NEC`s.
- ✦ Estatutos y Reglamento Interno de la Empresa.

2.2.2. Influencias Microambientales.

2.2.2.1 Cliente.

El cliente son todas las personas que consumen los productos que los oferentes coloquen en el mercado.

Dentro de los clientes principales de DISPROAL S.C.C.I., tenemos a personas naturales, restaurantes, paraderos, empresas, frigoríficos, entre otros, los mismos que son:

Nº	Razón Social	Monto de Comercialización s/KG.
1	Yolanda Caishagua	24.294,88
2	Verónica Tipán	15.016,32
3	Angélica Guaña	12.844,04
4	Isabel Andrango	8.308,63
5	Victoria Chaucalá	7.266,83
6	Mariana Guaña	5.319,48
7	Rossi Burguer	5.317,01
8	Edisson Angrango	4.577,66
9	Katalina Castellanos	4.133,80
10	Rafael Altamirano	3.569,09
11	Amparo Veloz	3.194,48
12	Edgar Oña	3.075,48
13	Frigorífico Amaguaña	2.839,74
14	Laura Salazar	2.791,53
15	Asadero Hugo	2.783,09
16	Fanny Cando	2.480,67
17	Carmen Marcillo	2.477,68
18	Margarita Tipanta	2.007,32
19	Luis Loachamín	1.799,65
20	Frigorífico el Pedregal	1.718,92
21	Restaurante El Sabor es mejor	1.255,33
22	Bodega Aloag	1.197,98
23	Distribuidora S.M.M.	1.193,52
24	Master Lap`s	1.074,86
25	Los Tres Guabos	862,77
TOTAL:		121.399,76

2.2.2.2 Proveedor.

DISPROAL S.C.C.I. al ser un distribuidor autorizado de PRONACA S.A., se constituye en el proveedor principal, el mismo que nos expende sus productos de las distintas marcas, mencionadas a continuación:



- ⊕ MR. CHANCHO.
- ⊕ MR. POLLO.
- ⊕ MR. PAVO.
- ⊕ MR. FISH.
- ⊕ MR. COOK.
- ⊕ GUSTADITA.
- ⊕ INDAVES.
- ⊕ PRO-CAN.
- ⊕ FRITZ.
- ⊕ RUBINO.
- ⊕ LA ESTANCIA.

2.2.2.3 Competencia.

Situación de la Competencia

Como podemos darnos cuenta DISPROAL S.C.C.I. al dedicarse a la comercialización y distribución de productos alimenticios tiene varios competidores en todos los campos.

El 60% del mercado es manejado por PRONACA, la industria avícola ecuatoriana más grande en el país, sin embargo tiene competidores que abarcan el 40% restante, como:

✓ Grupo Oro.	✓ Avícola Ecuatoriana S.A.
✓ Avitalsa.	Avesta.
✓ Grupo Anhalzer.	✓ AVIDESCA.
✓ Pollo Favorito S.A	✓ Ecuavigor.
POFASA.	✓ Grupo Avinort.
✓ Avícola Pradera.	✓ Grupo Humasa.
✓ Andina.	✓ Grupo Pollo Bacán.
✓ Empresa Avícola Ofiagro.	✓ Pollo Supremo.

Fuente: CONAVE

PRONACA industria que concentra la mayor producción avícola, tanto de huevos como de pollos destina su producción a cubrir el mercado nacional a través de sus propios distribuidores y de los principales supermercados del país. Otras industrias avícolas orientan su producción al negocio de asaderos y restaurantes y los más pequeños focalizan sus ventas en tiendas y mercados populares en todas las provincias del país.

Esta actividad se caracteriza porque las empresas grandes son las que sobreviven en el mercado, al ser un negocio de volumen, con altos requerimientos fitosanitarios y elevados niveles de tecnología. Una planta avícola competitiva demanda una importante inversión inicial.

2.2.2.4 Precios.

En relación a los precios y márgenes de comercialización, la carne de pollo fue un producto sujeto a una estructura que impone el mercado, tanto en la comercialización de la carne de pollo como en la formación de precios; en especial a nivel de granjas y mayoristas, integrados en forma vertical para asegurar sus ganancias y horizontal entre granjas grandes y pequeñas a fin de regular el mercado; elevando así su eficiencia por efecto de las economías de escala.

El precio de la carne de pollo representa el 8% del gasto en el grupo alimentos y bebidas y 45% el gasto del subgrupo de carnes y preparados de carne, en el cálculo de índice de precios al consumidor. En la comercialización de carne de pollo y la formación de precios se observa la presencia de los siguientes segmentos del mercado: productores, mayoristas, minoristas y consumidores.

- El precio fijado es un precio determinado por las granjas líderes integradas en función a sus costos de producción, quienes a su vez fijan su margen neto de utilidad (2% por kilo). Dicho precio es el de oferta para los demás productores, fluctuando su margen de beneficio de acuerdo a sus costos.

También se observa que las empresas productoras fijan sus precios de acuerdo a estrategias de largo plazo, retardando el proceso de ajuste ante cambios en los precios de las materias primas, de tal forma que el mercado de la carne de pollos se encuentra integrado, determinando que los precios se muevan en la misma dirección, es decir que cualquier variación en uno de los precios se transmite perfectamente en el largo plazo, además la incidencia de las economías de escala en la reducción de los costos de producción en la industria avícola determina que un reducido número de empresas dominen el mercado de la carne de aves y la comercialización de alimentos para aves.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

3.1 Misión.

“Ser una Empresa especializada en la comercialización y distribución de productos alimenticios y de consumo masivo, dedicados a satisfacer las más exigentes necesidades del mercado, con productos de excelente calidad, con personal calificado y comprometido, participando en el desarrollo de la región y país, aportando en su gestión con el cuidado del medio ambiente.”⁹

3.2 Visión.

“Ser un grupo empresarial altamente competitivo en la distribución y comercialización de productos con calidad integral en el mercado nacional con proyección internacional, creando fuentes de trabajo, mediante una cultura de excelencia en el servicio, la aplicación de principios y valores, el mejoramiento continuo y el desarrollo humano.”¹⁰

3.3 Objetivos.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Mejorar la estructura organizativa en cuanto al establecimiento, división de funciones y delegación de responsabilidades y autoridad dentro del Departamento de Recursos Humanos que sean necesarios para proponer un adecuado Sistema de Control Interno Administrativo.

⁹ Misión, propiedad de DISPROAL S.C.C.I.

¹⁰ Visión, propiedad de DISPROAL S.C.C.I.

ÁREA DE CONTABILIDAD

Evaluar el control interno para recomendar mejoras significativas, determinar el grado de confiabilidad, evaluar la correcta utilización de los recursos de que dispone la Empresa en el Área de Contabilidad.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Crear los controles adecuados para cada uno de las áreas de comercialización y distribución, con la finalidad de activar y ayudar de manera directa a las operaciones y resultados de los diversos procesos y las tareas involucradas en dicha área.

ÁREA DE LOGÍSTICA

Evaluar los controles internos administrativos, mediante la elaboración de cuestionarios que permitan definir las deficiencias de control en los procesos del Área de Logística, para establecer los correctivos necesarios con la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo.

3.4 Políticas.

- ✓ Corresponde a los ejecutivos, funcionarios y empleados responsables de las unidades operativas y administrativas de DISPROAL S.C.C.I., que desempeñen el cargo como titulares, interinos o accidentales, por cualquier período de tiempo, cumplir y hacer cumplir en el ámbito de su competencia, las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control, para el diseño y logro de los objetivos organizacionales, así como el cumplimiento de las funciones y responsabilidades específicas de su incumbencia.

- ✓ La Gerencia de Recursos Humanos a través de las Jefaturas departamentales, deberán disponer la elaboración de los funcionales a nivel

de selección, subsección, unidad y los manuales de normas y procedimientos para las personas de las distintas áreas, en concordancia con las tareas asignadas en el Manual de Clasificación de Puestos.

- ✓ La organización de DISPROAL S.C.C.I., por su naturaleza debe estar orientada a dar mayor prioridad y apoyo a las áreas de gestión comercial y operativa.
- ✓ Las asignaciones de personal están orientadas a los mínimos indispensables, racionalizando las funciones y tareas mediante instrumentos como calidad total, reingeniería, sistematización y automatización de las actividades empresariales.
- ✓ Los cambios orgánicos en la estructura, deberán reducirse al mínimo y cuando los gerentes (jefes departamentales) y asesores soliciten reformas orgánicas para el mejor cumplimiento de sus objetivos, serán estudiados con anticipación por el organismo correspondiente antes de la aprobación por parte de la Gerencia General.

POLÍTICAS LABORALES

- ✓ Se concederán permisos de salida en casos especiales.
- ✓ Todos los trabajadores de la Empresa concurrirán a su lugar de trabajo con el uniforme diario respectivo.
- ✓ Si los trabajadores no asisten a las reuniones, capacitaciones, etc. notificadas por la Empresa, se les multará.
- ✓ En feriados como la navidad, los empleados contarán con descuentos especiales en diferentes locales asociados con la Empresa.

3.5 Estrategias.

Las estrategias constituyen el factor de impulsión de la Empresa para satisfacer la Misión y ofrecen una oportuna referencia para traducir y comunicar la estrategia a todos los empleados, permitiendo alinear los objetivos individuales a corto plazo con las metas a largo plazo y facilitar información de su contribución a la estrategia general, posibilitando introducir mecanismos correctores que induzcan a la adaptación de la Empresa a las cambiantes condiciones económicas, tecnológicas y el mercado. Se definen las estrategias de DISPROAL S.C.C.I. en referencia a cada una de las perspectivas de enfoque de la Empresa:

- ④ Definir de manera integral el esquema de comercialización y distribución de productos alimenticios que el cliente requiere para satisfacer todas sus necesidades.
- ④ Orientar y desarrollar los procesos de fortalecimiento de comercialización y distribución, para construir un esquema empresarial, desde el punto de vista organizacional y de calidad, que responda a los retos de la competitividad, promoviendo y desarrollando normas de calidad en el sector.
- ④ Intensificar la publicidad de la Empresa a través de los medios de comunicación, en prensa, radio, televisión e internet los mismos que nos permitirán ser conocidos a nivel nacional y en la red, para de esta manera aumentar las ventas.
- ④ Obsequiar un pequeño detalle a los clientes que compren en una gran cantidad los productos y así incentivarles a que sigan comprando.
- ④ Conceder un día a la semana descuentos en algunos productos.
- ④ Atender de lunes a domingo con un horario extendido, los domingos trabajar hasta los cinco de la tarde para darle una mejor atención al cliente.

- ☉ A los empleados incentivarles con un nombramiento al mejor empleado del mes y darles una pequeña gratificación, sea ésta en dinero o con algún artículo.
- ☉ Mantener el nivel de aceptación de nuestros productos en el mercado, de modo que nos permita seguir creciendo tanto interna (empleados, tecnología, calidad, nuevos procesos), como externamente (proveedores y clientes).

☉ **Clientes**

Expresar nuestro servicio desde la óptica del cliente, acortando diferencias entre la calidad planificada, la realmente ejecutada y finalmente la percibida por el cliente.

☉ **Financiera**

Encaminar la estrategia hacia una política de ofertar productos alimenticios de calidad y en costos que asegure la estabilidad financiero-patrimonial y por tanto la continuidad en el tiempo de la sociedad.

☉ **Interna o de los Procesos**

Adoptar la filosofía de la Calidad Total, buscando la Calidad en el trabajo, de manera que todos los componentes de la Empresa sean capaces de orientar su actividad a la satisfacción del cliente, tanto externo como interno.

☉ **Recursos Humanos**

Conseguir que los empleados vean cumplidas sus expectativas respecto a lo que el trabajo les debe proporcionar, creando un clima que fomente la vinculación de todos con la estrategia y objetivos de la Empresa, que consiga motivar a los empleados y les aporte la formación necesaria para su desarrollo personal y profesional.

Ⓢ Externa: Impacto en la Comunidad

DISPROAL S.C.C.I. como Empresa competitiva ha de incorporar a su actividad productiva las novedades tecnológicas que colaboren a minimizar el impacto medioambiental.

Ⓢ Externa: Imagen Corporativa

Potenciar la presencia de DISPROAL S.C.C.I. en la comunidad, renovando su imagen como gran Distribuido de PRONACA S.A. comprometida en el desarrollo sostenible de la ciudad, que presenta una alternativa progresista, cuyas mejoras redundan en beneficio de todos contribuyendo a lograr una ciudad más habitable.

3.6 Principios y Valores.

PRINCIPIOS FILOSÓFICOS

DISPROAL S.C.C.I., se encuentra sustentado dentro de un marco filosófico que le permite servir a la sociedad y entregar al ser humano el acceso a un servicio eficiente y de calidad.








Por esta razón declara que:

- Ⓢ Nuestra Empresa se debe fundamentalmente a la sociedad ecuatoriana, a ella orienta todo su esfuerzo, satisfaciendo las necesidades que requieren.
- Ⓢ Buscamos la excelencia a través de la práctica de la cultura de calidad en todas nuestras actividades.
- Ⓢ Enfatizamos los valores de integridad, calidad, innovación, liderazgo, progreso, responsabilidad y humildad en el contexto de la honestidad a toda prueba, la creatividad, la solidaridad y la solución de los problemas por medio del diálogo y la razón.

- Ⓢ La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de nuestros recursos naturales, nos permitirán dejar un legado significativo para las siguientes generaciones.
- Ⓢ Nuestros clientes son la primera responsabilidad de DISPROAL S.C.C.I.

VALORES CORPORATIVOS

DISPROAL S.C.C.I. junto con PRONACA S.A., cultiva un conjunto de valores corporativos, que inspiran a sus directivos, técnicos y trabajadores para alcanzar nuevas metas de servicio y producción:

-  **Calidad:** Contamos con productos y procesos que brindan total confianza al consumidor.
-  **Integridad:** Realizamos nuestro trabajo con honestidad y transparencia, basado en normas claras y permanentes.
-  **Innovación:** Buscamos constantemente mejorar nuestros productos y servicios, invirtiendo en proyectos de investigación y desarrollo, con la mejor tecnología.
-  **Liderazgo:** Somos pioneros en las áreas de desarrollo agrícola, industrial y de servicios.
-  **Progreso:** Creamos miles de puestos de trabajo dignos e invertimos en la productividad agrícola e industrial.
-  **Responsabilidad:** Aplicamos las más rigurosas prácticas de cuidado ambiental y desarrollo social.
-  **Humildad:** Mantenemos una conducta de sencillez frente a nuestros logros porque sabemos que son el fruto del trabajo, dedicación y esfuerzo de quienes hacemos DISPROAL S.C.C.C. Y PRONACA S.A.

CAPÍTULO IV

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

El tema de control interno ha sido una permanente preocupación de auditores y administradores de todo el mundo y ha evolucionado conforme la administración pública y privada se han tecnificado. La prueba está en los cambios de su concepto y forma de aplicarlo, que cada vez más se ajusta a los requerimientos de cada entidad y a su vez de proteger sus activos frente a los avances impresionantes de la corrupción.

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

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

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

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

- 📄 Salvaguardar los activos, valores, propiedades y demás activos de la Empresa.
- 📄 Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- 📄 Garantizar la razonabilidad de la información administrativa en general.

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de la Empresa y de eliminar sorpresas.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo y ayudan a garantizar la fiabilidad en las operaciones y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

En un sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✘ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✘ Fiabilidad de la información financiera.
- ✘ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El control interno es como el alma de una persona, por lo tanto no puede separarse de las operaciones administrativas. Es algo que está implícito en la persona que mientras ejecuta una actividad controla lo que hizo el anterior compañero y lo más importante termine autocontrolándose.

Se tiene en cuenta que el control interno no es un fin en sí mismo, sino un medio del que dispone la Gerencia para evaluar la gestión y para retroalimentar a los demás sistemas de la administración.

Son las personas las que realizan el control interno y no los manuales, reglamentos, políticas, estatutos ni leyes. Estas son normas que regulan y orientan el control interno, siendo que en una determinada época son eficaces, pero con el tiempo se vuelven obsoletos y no reemplazan la labor humana.

Los controles internos están a veces obsoletos y son una traba administrativa. En términos muy simples el error es una equivocación involuntaria, mientras que la irregularidad se la comete con conocimiento de causa y afán de perjudicar a la Empresa en beneficio propio o de un tercero.

El control interno por sí solo no puede asegurar el cumplimiento de leyes y normas. Por mejores controles internos que se tengan, el control interno tiene sus propias limitaciones en donde la colusión es su peor enemigo. La toma de decisiones, los juicios de valor, los criterios del administrador pueden ser equivocados, temas en los cuales el control no tiene ninguna competencia.

Un buen control interno contribuye al logro de las 5 E's de la administración: eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

Importancia de la autoevaluación

Desde la alta dirección se debe promover la autoevaluación del control interno y los empleados deberán considerar la forma en que sus responsabilidades de control se están llevando a cabo.

Transcripción de la Guía Internacional de Auditoría N° 6:

"El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la administración a causa de limitaciones inherentes al mismo control interno, tales como:

- a)** El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.

- b)** El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales.

- c)** El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones.

- d)** La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma.

- e)** La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control.

- f)** La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control."

La implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en este capítulo está enfocado a los procesos del Área de Comercialización de DISPROAL S.C.C.I.

4.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

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

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

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

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

Para la evaluación del Sistema de Control Interno Administrativo pueden aplicarse cuestionarios de control interno orientados a evaluar los asuntos administrativos.

El Auditor debe alejarse totalmente de los cuestionarios utilizados en la auditoría o exámenes especiales con orientación financiera, porque el objetivo es totalmente diferente.

La evaluación del control interno administrativo de DISPROAL S.C.C.I. se realizará mediante el método de cuestionarios enunciado a continuación:

Método de Cuestionario

Cuestionarios¹¹

“Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la Empresa.

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- ✓ Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo el personal de todo nivel administrativo.
- ✓ Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- ✓ Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- ✓ Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozcas las particulares características de cada Empresa.
- ✓ Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.”

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

¹¹ BADILLO, Jorge, AUDITORÍA FINANCIERA, P. 39.

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

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

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

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

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

Ventajas¹²:

- ✘ Guía para evaluar y determinar áreas críticas.
- ✘ Disminución de costos.
- ✘ Facilita la administración del trabajo sistematizando los exámenes.
- ✘ Pronta detección de deficiencias.
- ✘ Entrenamiento de personal inexperto.
- ✘ Siempre busca una respuesta.
- ✘ Permite preelaborar y estandarizar su utilización.

¹² www.gestiopolis.com

Desventajas¹³:

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

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

Departamento de Comercialización

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realiza un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales de la Empresa?.		X	0	5	No existe un equipo especializado que realice una investigación de campo y determine a los clientes potenciales.
2	¿Existe una base de datos de los clientes potenciales de acuerdo a su comportamiento de compra y sus necesidades?.		X	0	5	Solamente existe una base general de los clientes en la Empresa y no separados por su comportamiento de compra.
3	¿Existen diferenciación de los clientes por segmentos de mercado?.	X		5	5	

¹³ Ob. Cit., Idem 11.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
4	¿Se realiza un análisis de los posibles proveedores para satisfacer nuevas necesidades de los clientes, además de PRONACA S.A.?		X	0	5	El principal proveedor es PRONACA S.A., ya que solamente se distribuyen los productos de las distintas marcas que produce esta Empresa.
5	¿Se realiza una visita a los clientes potenciales para ofrecerles los productos que se comercializan?	X		5	5	
6	¿Los Vendedores son los encargados de realizar las distintas visitas a los clientes nuevos y antiguos para obtener sus pedidos?	X		5	5	
7	¿Se mantiene relaciones estrechas con los encargados de adquisiciones de cada uno de los clientes potenciales?		X	0	5	No se tiene relaciones con las personas encargadas de adquisiciones de los clientes potenciales, ya que no se realiza con tanta frecuencia dichas visitas.
8	¿Se realizan visitas periódicas menores a una semana a los clientes?	X		5	5	
9	¿La demostración de los productos a comercializar se realiza de tal manera	X		5	5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	que se demuestren las características principales de los productos?.					
10	¿Los pedidos de los clientes son controlados por los Vendedores asignados para cada uno de los mismos?.	X		5	5	
11	¿Se realiza la verificación de las cantidades anotadas en el pedido de los clientes, antes de ingresar al sistema de las PDA`s?.	X		5	5	
12	¿Se realiza una revisión en el inventario de los productos que fueron pedidos de los clientes antes de realizar la respectiva facturación?.	X		5	5	
13	¿Se realiza la verificación de las cantidades, nombre del producto y especificaciones de los productos en la factura, de acuerdo a los pedidos por los clientes?.	X		5	5	
14	¿Se verifica la aprobación y aceptación de pago, en el caso de que alguna venta haya sido realizada	X		5	5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	a crédito, revisando las condiciones de venta?.					
15	¿Existen niveles de aprobación y autorización para los descuentos otorgados a los clientes?.		X	0	5	Los descuentos se realizan a todos los clientes en forma igual y sin diferenciación.
16	¿Se realiza un presupuesto para la publicidad de la Empresa de acuerdo a la planificación financiera de la Empresa?.		X	0	5	La publicidad depende de PRONACA S.A., ya que esta Empresa difunde su propaganda de los productos en forma general.
17	¿Se presentan informes del presupuesto anual de ventas con información útil, confiable y oportuna?.	X		5	5	
18	¿Se realiza un estudio previo de los consumidores para direccionar la campaña publicitaria?.		X	0	5	No se realiza un estudio previo de los consumidores para direccionar la campaña publicitaria; de ésto se encarga PRONACA S.A.
19	¿Se realiza un estudio previo del tipo de publicidad a utilizarse?		X	0	5	DISPROAL S.C.C.I. no se encarga de ningún tipo de publicidad.
20	¿Se realiza un control y una revisión de los productos que han sido facturados antes que sean despachados y	X		5	5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	embarcados en los camiones para su respectiva entrega a cada cliente, según la ruta asignada?.					
TOTALES:				60	100	

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
60			

Interpretación:

El Área de Comercialización ha obtenido una calificación del 60% que corresponde a regular, debido a que existen algunos controles deficientes, que son practicados de acuerdo a la experiencia de las personas encargadas de los diversos procesos.

El resultado es atribuible a que no hay los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Área de Comercialización, los mismos que deberán ser implementados y mejorados para un eficiente funcionamiento administrativo.

4.2 Medición del Riesgo de Control¹⁴.

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

En muy pocas oportunidades es posible obtener evidencia concluyente que muestre que el área examinada carece de errores e irregularidades de importancia relativa.

Es importante que previo a la evaluación de la estructura del control interno se revise los conceptos de riesgo y se conozca la metodología de su evaluación.

- ⊕ El riesgo de auditoría está compuesto por distintas situaciones o hechos que, analizados en forma separada, ayudan a evaluar el nivel de riesgo existente en un trabajo en particular y determinar de qué manera es posible reducirlo a niveles aceptables.

La susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades puede presentarse a distintos niveles. Analizar su presencia ayuda a evaluar y manejar en forma más adecuada, la implicación que determinado nivel de riesgo tiene sobre la labor de auditoría a realizar.

Debe quedar claro que si bien existen formas en las que se puede categorizar e identificar al riesgo de auditoría, lo más importante dentro de la etapa de planificación es detectar los factores que producen el riesgo. Una vez realizada la identificación de los factores de riesgo corresponde efectuar su evaluación.

¹⁴ BADILLO, Jorge. MBA, AUDITORÍA FINANCIERA, P.41.

Categorías de Riesgo de Auditoría.

- ⊗ Riesgo inherente.
- ⊗ Riesgo de control.
- ⊗ Riesgo de detección.

⊕ Riesgo Inherente.

“Es la posibilidad que existe de que la información administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada”¹⁵.

El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del Auditor.

Difícilmente se puedan tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente.

Factores que determinan el Riesgo Inherente¹⁶.

Entre los factores que determinan la existencia de un riesgo inherente se pueden mencionar:

- La naturaleza del negocio del ente; el tipo de operaciones que se realiza y el riesgo propio de esas operaciones; la naturaleza de sus productos y el volumen de las transacciones.
- La situación económica y financiera del ente.
- La organización gerencial y sus recursos humanos y materiales; la integridad de la gerencia y la calidad de los recursos que el ente posee.
- La predisposición de los niveles gerenciales a establecer adecuados y formales sistemas de control, su nivel técnico y la capacidad demostrada

¹⁵ BADILLO, Jorge. MBA, AUDITORÍA FINANCIERA. P. 41

¹⁶ MALDONADO E. Milton K., AUDITORÍA DE GESTIÓN, P. 57.

en el personal clave, son elementos que deben evaluarse al medir el riesgo inherente.

⊕ **Riesgo de Control.**

“Es la posibilidad que existe de que la información administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes”¹⁷.

"El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Este tipo de riesgo también está fuera del control de los auditores, pero eso sí las recomendaciones resultantes del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen van a ayudar a mejorar los niveles de riesgo, en la medida en que se adopten tales recomendaciones.

Además, la existencia de bajos niveles de riesgo de control, lo que implica que existan buenos procedimientos en los sistemas de información, contabilidad y control, pueden ayudar a mitigar el nivel de riesgo inherente evaluado en una etapa anterior.”¹⁸

Factores que determinan el Riesgo de Control.

- Los factores que determinan el riesgo de control están presentes en el sistema de información, contabilidad y control. La tarea de evaluación del riesgo de control está íntimamente relacionada con el análisis de los sistemas.

¹⁷ Ob. Cit., Idem 15, P. 41.

¹⁸ Ob. Cit., Ídem 16, P. 58.

- La existencia de puntos débiles de control implicaría "apriori" la existencia de factores que incrementan el riesgo de control y al contrario, puntos fuertes de control serían factores que reducen el nivel de este riesgo.

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

Medición del Riesgo:

RC = Riesgo de Control.

PO = Puntaje obtenido.

PT = Puntaje Total.

FÓRMULA:

$$RC = PT - PO$$

CÁLCULO:

$$RC = 100\% - 60\%$$

$$RC = 40\%$$

Cabe mencionar que los riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en los procesos de Comercialización, Recursos Humanos, Contabilidad y Logística.

De los resultados expuestos puedo mencionar que del 100% de los controles que deben existir para el óptimo funcionamiento de los procesos del Área de Comercialización, solo un 60% de controles están establecidos por las actividades y los responsables de los procesos.

Es decir, existe una deficiencia del 40% de controles internos administrativos dentro del Área de Comercialización, los cuales se deben implementar y mejorar los ya existentes para un correcto funcionamiento del Área en estudio.

⊕ **Riesgo de Detección.**

“Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos necesarios”.¹⁹

El riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del Auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos aplicados.

Factores que determinan el Riesgo de Detección.

Los factores que determinan el riesgo de detección están relacionados con:

- La ineficacia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría, resulte éste eficaz o no.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, haya sido bien o mal aplicado. Este factor se relaciona con la existencia de muestras no representativas.

¹⁹ Ob. Cit., Idem 15, P. 41.

⊕ Riesgo de Auditoría.

“Es el riesgo que el Auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas.”²⁰

La fórmula es:

$$RA = RI * RC * RD.$$

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

²⁰ Ob. Cit., Idem 15, P. 41.

4.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

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

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

PREGUNTA N° 1

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

Dentro del proceso de ventas de la Empresa, no se realiza un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales a los cuales se ofrecerán los productos a comercializarse, ya que en la Empresa no se cuenta con un equipo de expertos para que se realice la investigación de mercado; la base de clientes existentes dentro de la organización, se ha creado en base al tiempo transcurrido en el mercado; a todos los clientes se los visita personalmente a través del Vendedor según la ruta asignada y el horario establecido, el mismo que será encargado de mantener relaciones estrechas con el cliente.

Es necesario mantener un estudio de mercado, el incremento y un análisis de los posibles clientes potenciales que se encuentran dentro del mercado al cual nos dirigimos.

PREGUNTA N° 2

- ✚ **¿Existe una base de datos de los clientes potenciales de acuerdo a su comportamiento de compra y sus necesidades?.**

La Empresa no posee una base de datos de clientes potenciales, ya que solamente existe una de tipo general para los clientes que la Empresa ha conseguido a lo largo del tiempo.

La base de datos de los clientes, no separa la información por su comportamiento de compra, sus necesidades, por segmentos de mercado o por cualquier otro factor que sea necesario para la toma de decisiones de la Empresa de una manera oportuna y rápida.

PREGUNTA N° 4

- ✚ **¿Se realiza un análisis de los posibles proveedores para satisfacer nuevas necesidades de los clientes, además de PRONACA S.A.?.**

DISPROAL S.C.C.I. no realiza ningún tipo de análisis de posibles proveedores para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, ya que el principal proveedor es PRONACA S.A., ya que solamente se distribuyen los productos de las distintas marcas de la mencionada.

La Empresa no destina recursos para un análisis de futuros proveedores para atender a nuevos clientes potenciales, los mismos que son fuente de competencia para la actividad de la Empresa; por ello es necesario realizar un análisis de dichos proveedores, ya que por medio del mismo, se podrá conocer las necesidades de los clientes y las especificaciones de los productos de dichos proveedores que pueden verse como competencia.

En el caso de que DISPROAL S.C.C.I. tome la decisión de expandir su negocio e incrementar nuevas líneas de productos, se deberá realizar un estudio exhaustivo del mercado para direccionarse a nuevos segmentos del mismo.

PREGUNTA N° 7

✚ **¿Se mantiene relaciones estrechas con los encargados de adquisiciones de cada uno de los clientes potenciales ?.**

DISPROAL S.C.C.I. no mantiene relaciones estrechas con las personas encargadas de adquisiciones de los clientes potenciales, ya que no se realiza con tanta frecuencia dichas visitas.

Además, al no poseer una base de datos de los clientes potenciales se pierde contacto con los mismos, ya que el personal de ventas de la Empresa cambia y los Vendedores son los únicos que mantienen contacto directo con los clientes existentes y potenciales, porque ellos se encuentran en el mercado, conocen sus necesidades y expectativas.

PREGUNTA N° 15

✚ **¿Existen niveles de aprobación y autorización para los descuentos otorgados a los clientes?.**

En cuanto a lo concerniente en descuentos, PRONACA S.A. es la que ofrece los descuentos, de acuerdo a temporadas altas, para atraer a más clientes, vender más ciertos productos, entre otros aspectos.

Es por tal motivo que DISPROAL S.C.C.I. tiene que dar a conocer al cliente sobre todos los descuentos de los diferentes productos que se comercializan; éstos descuentos son ofrecidos a todos los clientes en forma

igual y sin diferenciación, sin importar la cantidad de compra de ciertos productos.

En algunas ocasiones, DISPROAL S.C.C.I., también ofrece descuentos en ciertas líneas de productos; ésto lo realiza con el objetivo de incentivar a los clientes a incrementar sus compras.

PREGUNTA N° 16

✚ **¿Se realiza un presupuesto para la publicidad de la Empresa de acuerdo a la planificación financiera de la misma?.**

Como anteriormente se mencionó todo lo concerniente a la publicidad se encarga PRONACA S.A., ya que DISPROAL S.C.C.I es un Distribuidor Autorizado de la misma, porque comercializa y distribuye todos los productos de las distintas marcas que ofrece PRONACA S.A.

Los consumidores conocen la Empresa en el mercado por medio de la publicidad que realiza PRONACA S.A.; esta publicidad es difundida en todos los medios de comunicación: radio, televisión, internet, prensa, mallas publicitarias; de esta manera se llega a todos los hogares ecuatorianos, constituyéndose en la mejor alternativa.

PREGUNTA N° 18

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

La publicidad se realiza basada en la experiencia de quienes manejan estas actividades, por lo tanto no se realiza un estudio de los consumidores a los cuales se dirige la campaña publicitaria.

PRONACA S.A. conoce más a fondo el comportamiento de cada uno de los segmentos de mercado a los que van direccionados los productos. De tal forma que llegan directamente al cliente, con mayor eficacia y eficiencia a la mente del consumidor.

PREGUNTA N° 19

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

PRONACA S.A. realiza folletos, hojas informativas, hojas volantes, sobre los productos que ofrece la Empresa, descuentos, promociones, etc. DISPROAL S.C.C.I. los difunde por medio de sus Vendedores que visitan a cada uno de los clientes, para que de esta manera tengan conocimiento amplio de la gama de productos que se ofrecen.

Así, se logra un mejor aprovechamiento de los recursos de la campaña publicitaria asignada por PRONACA S.A.

4.4 Implementación del Control Interno Administrativo.

PROCESO # 1

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
1) Análisis de Mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ✘ El Gerente de Ventas realiza un estudio de los compradores actuales y potenciales de los productos alimenticios, realizando un informe en el cual se enuncia los segmentos de mercado, para determinar los clientes potenciales a los cuales se puede dirigir los productos alimenticios. ✘ Se realiza la evaluación de cada uno de los participantes del segmento en función de su comportamiento de compra y las necesidades que tenga, realizando una lista de clientes en perspectiva.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar que se haya realizado una adecuada segmentación de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el Gerente de Ventas reporte bajo un formato e informes de manera concisa, los distintos segmentos de mercado a los cuales se dirigen las ventas; dicho informe debe ser entregado a la Gerencia General en la periodicidad que la administración lo especifique para su verificación.

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>2) Comprobar las sumillas de aprobación y parámetros de realización de informes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="667 324 1372 689">✚ Comprobar que el informe de segmentación de mercado sea firmado por el Gerente de Ventas en primera instancia, en el momento de su realización; después de su revisión y aprobación se generará un reporte adjunto de aprobación, el cual deberá llevar la sumilla del Gerente General. <li data-bbox="667 763 1372 1128">✚ También se debe verificar que el informe adjunto sea archivado con el diseño de la segmentación de mercado para el periodo de análisis; éste debe ser redactado de manera clara y concisa, de tal forma que sea entendible para cualquier Departamento o Área de la Empresa.
<p>3) Verificar que los informes estén realizados en formatos preimpresos determinados por la administración de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="667 1207 1372 1621">✚ Verificar que los informes de segmentación sean presentados de acuerdo a la reglamentación interna de la Empresa y en los formatos preimpresos existentes para la gestión; dichos formatos deben presentarse en dos copias: una para archivo en la Gerencia General y otra en el Área de Ventas.
<p>4) Confirmar que la numeración sea secuencial y congruente entre los informes de realización y aprobación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="667 1704 1372 1957">✚ Comprobar que la numeración preimpresa en los informes de realización y de aprobación coincida en un mismo período, es decir que deben ser las mismas, debido a que cada uno de ellos se archiva de manera conjunta.

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar los respaldos de aprobación con las sumillas correspondientes: una copia en el Área de Comercialización y la segunda en la Gerencia General.
--	--

PROCESO # 2

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>2) Visita a los posibles compradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Con un mercado definido en una determinada área geográfica, se busca a los clientes potenciales a los cuales se les realiza la oferta de los productos, obteniendo los datos relevantes de dicho cliente, tales como: su ubicación, actividad económica, posibles proveedores y el encargado de las compras. ✚ Posteriormente se realiza una cita con la persona que se encarga de las compras de dicho cliente, a quién se dirige en la visita y la oferta de los productos.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
---------------------------	--------------------------------

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar los datos de los clientes obtenidos en un plazo máximo de 3 días después de su obtención.</p>	<p>✚ Verificar que después de haber obtenido los datos principales de los clientes potenciales, tales como ubicación, actividad económica, proveedores, contacto, teléfonos, se realice en un periodo no mayor a tres días posteriores a la verificación y validación de la información; las verificaciones podrán realizarse telefónicamente o mediante el internet.</p>
<p>2) Controlar el ingreso inmediato de los datos de los clientes potenciales en el sistema.</p>	<p>✚ Controlar que el Asistente de Ventas haya registrado los datos de referencia de los clientes potenciales e ingresados en el sistema o base de datos, de manera inmediata después de su verificación; dicha información debe ser ingresada en un periodo no mayor a 24 horas; el ingreso de dicha información se debe comprobar de manera visual; es importante mencionar que por la cantidad de información recolectada, no será posible la verificación de todos y cada uno de los datos, por lo cual se debe tomar una muestra aleatoria, en la cual se realice la verificación.</p>
<p>3) Comprobar el mantenimiento de la base de datos personalizada para cada cliente y</p>	<p>✚ Comprobar que la base de datos esté creada de manera interna y específicamente para el Área de Comercialización con acceso exclusivo para esta Área y la Gerencia</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p><i>actualizada cada 6 meses fecha calendario.</i></p>	<p>General; dicha base de datos debe ser alimentada de forma manual; se debe constatar que esta tarea sea adjudicada al Asistente de Ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="667 544 1380 857">✚ Verificar que la base de datos de cada cliente de la Empresa se encuentre fragmentada de acuerdo a las características de segmentación: por tipo de cliente, por zona geográfica, por comportamiento de compra, por forma de pago, etc. <li data-bbox="667 972 1380 1227">✚ Verificar que la base de datos se actualice en un periodo no mayor a 6 meses, logrando así un sistema de información actual y confiable que sirva como herramienta para la toma de decisiones.
<p><i>4) Revisar la información de presentación de la Empresa para ser enviada al cliente.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="667 1308 1380 1727">✚ Revisar que la información enviada a los prospectos de la Empresa haya sido revisada, antes de ser entregada al cliente por los encargados de Ventas; la información debe ser de acuerdo a las necesidades de cada uno de los clientes, indicando las especificaciones de cada uno de los productos que se comercializa.

<p>5) Verificar que las contraseñas de acceso a la base de datos sea cambiada en forma permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el sistema solamente sea manipulado y de uso exclusivo del Departamento de Comercialización y la Gerencia General y que se actualice las claves de manera constante en un periodo no mayor a seis meses. ✚ En el caso de que se requiera cambios en los expedientes de los clientes, se debe verificar que para realizar algún cambio se solicite la aprobación de la Gerencia General.
---	--

PROCESO # 3

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>3) Obtención de los pedidos de venta de los clientes que se visitaron.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Los Vendedores deben visitar a los nuevos clientes, según la ruta asignada y el horario correspondiente, para realizar el respectivo pedido, el mismo que será almacenado en la PDA`s y en la Empresa dicha información se ingresa al sistema BANN, para al siguiente día despachar a cada cliente nuevo su pedido.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar los datos de los pedidos de los nuevos clientes, obtenidos en la visita realizada anteriormente por un Vendedor de la Empresa.</p>	<p>✚ Verificar que los pedidos de los nuevos clientes sean acorde a la ruta asignada para cada uno de los Vendedores, de esta manera se revisa que los Vendedores visitaron a todos los clientes asignados visitar en el día; comprobar si durante la visita a los clientes, existió alguna novedad y si esta fue informada por los Vendedores de la Empresa.</p>
<p>2) Verificar los pedidos de los nuevos clientes con uso del teléfono.</p>	<p>✚ Con el uso del teléfono se procede a llamar a cada uno de los nuevos clientes, para verificar que sus pedidos sean correctos, comprobar las características y cantidades de cada uno de los productos que fueron pedidos.</p>
<p>3) Verificar la secuencia cronológica de visitas a los clientes de acuerdo a la ruta designada a cada Vendedor y el horario establecido.</p>	<p>✚ Verificar que en la base de datos se ingresen las citas con los clientes, en la cual se especifica el día, la hora, el lugar y la persona con la cual se pretende realizar el contacto para las respectivas ventas, mediante el Vendedor de la zona; se verifica la secuencia de las citas en los días establecidos, para que no exista cruce alguno y se puedan llevar a cabo con eficiencia y eficacia.</p>

PROCESO # 4

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>4) Obtención de los pedidos de venta de los clientes ya existentes.</p>	<p>✘ Los Vendedores son los encargados de realizar dicho proceso, ya que son los responsables de visitar a cada cliente de acuerdo a la ruta asignada; el pedido se lo almacena en la PDA's y en la Empresa dicha información se ingresará al sistema BANN, para al siguiente día despachar a cada cliente su pedido.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar los datos de los pedidos de los clientes existentes, obtenidos en la visita realizada anteriormente por un Vendedor de la Empresa.</p>	<p>✚ Verificar que los pedidos de los clientes antiguos, sean acorde a la ruta asignada para cada uno de los Vendedores, de esta manera se revisa que los Vendedores visitaron a todos los clientes asignados visitar en el día.</p>
<p>2) Verificar que los Vendedores informaron a los clientes de los descuentos y promociones en los distintos productos.</p>	<p>✚ Por medio de los pedidos de los productos, verificar que los Vendedores informaron a los clientes acerca de los descuentos en ciertos productos, ya que se debe comprobar que los descuentos incentivaron a los clientes a comprar los productos que se encuentran en promoción.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>3) Verificar los pedidos de los clientes ya existentes con el uso del teléfono.</p>	<p>✚ Mediante vía telefónica, verificar que los pedidos de los clientes ya existentes sean correctos, comprobar las características y cantidades de cada uno de los productos que fueron solicitados.</p>
<p>4) Verificar la secuencia cronológica de visitas a los clientes de acuerdo a la ruta designada a cada Vendedor y el horario establecido.</p>	<p>✚ Verificar que en la base de datos se ingresen las citas con los clientes, en la cual se especifica el día, la hora, el lugar y la persona con la cual se pretende realizar el contacto para las respectivas ventas; mediante el Vendedor de la zona, se verifica la secuencia de las citas en los días establecidos, para que no exista cruce alguno y se puedan llevar a cabo con eficiencia y eficacia.</p>

PROCESO # 5

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>5) Remitir las solicitudes de facturación al Área respectiva.</p>	<p>✘ Los Vendedores realizan el pedido a cada cliente almacenando dicha información en los PDA`s, la misma que es ingresada al sistema BANN de la Empresa; gracias a esta información el Asistente de Comercialización, procede a realizar una solicitud de facturación anexando una lista de los clientes que fueron visitados y</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>su respectivo pedido.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Los pedidos corresponden a los clientes nuevos y antiguos de la Empresa, los mismos que fueron visitados con anterioridad por el Vendedor asignado. ✘ Esta solicitud es entregada a la persona encargada de la facturación para que proceda a emitir la respectiva factura para cada cliente, según la solicitud de pedido,, para luego efectuar un reporte de pedido de productos a Bodega.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar los datos de los clientes, antes de realizar la facturación, para que éstos se encuentren de acuerdo a las condiciones de venta estipuladas por la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar los datos de los clientes en la base de datos de la Empresa y de acuerdo a las especificaciones que éste tenga; los datos a comprobar serán: nombre comercial del cliente, número del Registro Único de Contribuyentes, tipo de contribuyente, dirección exacta, teléfonos, forma de pago, etc.
<p>2) Verificar los descuentos de los productos en la base de datos del sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar los descuentos establecidos para los clientes de acuerdo a las especificaciones de los pedidos de los mismos; los descuentos pueden ser por volumen de

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>compra, por pronto pago, entre otros aspectos. Dichos descuentos deben ser verificados, así como sus condiciones antes de realizar la facturación respectiva del pedido de los productos.</p>
<p>3) Verificar que se revisen las facturas emitidas antes de firmar y realizar la autorización, mediante una comparación con los pedidos.</p>	<p>✚ Verificar que las facturas emitidas se comparen con la lista de los pedidos de cada uno de los clientes, así como las condiciones de venta expresadas en cada ficha de cada cliente, antes de ser firmadas por la Gerencia General y enviadas a los clientes para la entrega de los productos y cobro de las mismas.</p>

PROCESO # 6

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>6) Remitir las solicitudes de entrega a la Bodega de los productos que se facturen en el Área respectiva.</p>	<p>✘ Después de recibir la solicitud de facturación según los pedidos de productos y realizar la respectiva facturación, la persona encargada de la unidad debe enviar las solicitudes de entrega a la Bodega de todos los productos que fueron vendidos a los diferentes clientes y entregar el reporte al Bodeguero, para que éste ordene en la Bodega los productos a ser</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	entregados, para luego despachar los productos a cada uno de los camiones dependiendo del cliente y de la ruta de entrega.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar que el reporte que fue enviado del Área de Facturación coincida con todas las facturas que fueron enviadas para el respectivo despacho.	✚ Verificar que dicho reporte enviado del Área de Facturación sea igual a las respectivas facturas de los pedidos de cada uno de los clientes que fueron visitados con anterioridad, previamente al despacho de los productos.
2) Verificar que los productos que fueron pedidos en el reporte, sean ordenados para la respectiva entrega.	✚ El Bodeguero es el encargado de verificar que los productos a ser entregados a cada cliente, se despachen y se embarquen en cada camión, según el reporte de productos enviado de Facturación.
3) Verificar que todos los productos a ser entregados a los clientes sean embarcados en cada camión dependiendo de la ruta de entrega.	✚ El Bodeguero conjuntamente con los choferes de los camiones y sus respectivos ayudantes, verificarán que el reporte de su ruta de entrega diaria, sea igual a cada factura de los productos que van a embarcarse en los camiones.

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	✚ De igual manera revisarán y constatarán físicamente que no falte ningún producto a entregarse a cada cliente.

4.5 Seguimiento Continuo.

El seguimiento continuo del Sistema de Control Interno Administrativo dentro del Área de Comercialización de la Empresa DISPROAL S.C.C.I., se realizará mediante la aplicación de un nuevo cuestionario en base a los controles internos administrativos existentes mejorados y los controles establecidos o nuevos.

Dicho cuestionario se presenta a continuación:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO

Departamento de Comercialización

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se controla la existencia de una adecuada segmentación de mercado dentro de la gestión de comercialización?.				5	
2	¿Se verifica que la segmentación de mercado se lleve a cabo bajo las premisas descritas en la planificación de la Empresa?.				4	
3	¿Se controla que los informes de aprobación lleven las sumillas correspondientes?.				4	
4	¿Se controla que los informes de segmentación e informes de aprobación sean realizados de acuerdo				3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	a los parámetros dictados por la gestión de la Empresa?.					
5	¿Se verifica si los informes de segmentación están elaborados en los formatos impresos entregados por la administración de la Empresa?.				3	
6	¿Se comprueba si existe una numeración secuencial en los informes de realización y aprobación?.				3	
7	¿Se confirma que la numeración de los informes de realización de segmentación y de aprobación mantengan concordancia entre sí?.				4	
8	¿Se verifica si los datos obtenidos de los clientes son exactos en un plazo no mayor a tres días laborables?.				4	
9	¿Se confirma el ingreso inmediato de los clientes potenciales a la base de datos de la Empresa?.				3	
10	¿Se comprueba si la base de datos de los clientes mantiene una estructura				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	personalizada para cada cliente?.					
11	¿Se verifica que la base de datos sea actualizada en un período no mayor a seis meses?				4	
12	¿Se controla que la base de datos de los clientes de la Empresa sea manejada con claves de acceso?.				6	
13	¿Se verifica que las claves de acceso a la base de datos sea solamente manejada por la Gerencia General y el Área de Comercialización y que éstas fueron renovadas periódicamente?.				5	
14	¿Se verifica que las visitas a los clientes sean realizadas dentro de una secuencia cronológica?.				5	
15	¿Se controla que las visitas a los clientes sean realizadas por el Vendedor asignado del sector o zona?.				5	
16	¿Se comprueba que los pedidos de los clientes potenciales y existentes, concuerden con la ruta				3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	asignada a cada Vendedor?.					
17	¿Se verifica que los Vendedores hayan comunicado acerca de los descuentos a los clientes por medio de los pedidos realizados?.				5	
18	¿Se verifica vía telefónica que los pedidos concuerden con la información de las PDA's correspondiente a los pedidos?.				4	
19	¿En la verificación de los pedidos vía telefónica se comprueba las características de cada uno de los productos, como: cantidad, precio, especificaciones y cualidades de los productos?.				4	
20	¿Se verifica que los datos de los clientes sean correctos antes de la realización de la factura de cada pedido?				4	
21	¿Los descuentos de los productos son verificados de acuerdo a las especificaciones de los				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	pedidos y la vigencia de ciertos descuentos?.					
22	¿Se revisa que las facturas concuerden con los pedidos de los clientes, antes de que sean firmadas y autorizadas?.				3	
23	¿Se verifica que el reporte de pedidos de los productos coincidan con cada factura de los clientes?.				3	
24	¿Se comprueba que los productos de los pedidos se encuentren en existencia en la Bodega?.				4	
25	¿Se revisa y se compara que todos los productos sean embarcados de acuerdo a cada factura de los clientes?.				4	
	TOTALES:				100	

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Nuestra implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en este capítulo está enfocado a los procesos del Área de Recursos Humanos de DISPROAL S.C.C.I.

5.1 *Evaluación del Control Interno Administrativo.*

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Departamento de Recursos Humanos

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿La Gerencia General verifica que se está realizando el reclutamiento de personal de la manera establecida?.	X		6	6	
2	¿El Gerente de Recursos Humanos realiza la preselección, tomando en cuenta todos los requerimientos que se indicó para la vacante?.	X		6	6	
3	¿Se verifica que las publicaciones en los medios de comunicación contengan las características adecuadas al puesto vacante de la Empresa?	X		5	5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
4	¿Se verifica que las solicitudes de empleo, sean aceptadas en un período no mayor a una semana laboral?	X		5	5	
5	¿Se dispone de procedimientos para realizar la recepción de documentos?.		X	0	4	No existe ningún procedimiento para la recepción de documentos, ya que el Gerente de Recursos Humanos únicamente recepta las carpetas, pero no verifica que cumplan con los parámetros establecidos.
6	¿Se comprueba que las habilidades y características de los candidatos seleccionados para el puesto vacante estén acorde al perfil del puesto?	X		5	5	
7	¿Se comprueba que la documentación complementaria a la hoja de vida del candidato sea real, válida y actualizada?	X		5	5	
8	¿Se evidencia que las capacidades de las personas seleccionadas sean las adecuadas para		X	0	5	No existe ningún tipo de pruebas que se apliquen para medir las capacidades de las

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	el puesto, mediante las pruebas de aplicación?					personas seleccionadas para el puesto vacante, ya que solamente se verifica la documentación recibida.
9	¿La entrevista la realiza el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos?.	X		6	6	
10	¿El Gerente General verifica que se cumpla con todos los requisitos para llenar la vacante?.		X	0	5	El Gerente General no realiza ningún tipo de control, solamente realiza la entrevista de la persona que ya salió seleccionada para ocupar el puesto vacante, por lo tanto no conoce los perfiles de todos los aspirantes.
11	¿El Gerente General emite la autorización para contratar a la persona que llenará la vacante?.	X		4	4	
12	¿Se comprueba que el primer contrato de la persona seleccionada sea por un período de tres meses y esté acorde al Manual de Contrataciones de la Empresa?	X		5	5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
13	¿Se comprueba que los contratos sean realizados bajo asesoría legal y estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección de Trabajo?.	X		6	6	
14	¿Se verifica que el nuevo empleado de la Empresa reciba los manuales, programas y planes de la organización en un período no mayor a cinco días, después de la iniciación de sus actividades?.	X		5	5	
15	¿Se evalúa las necesidades de capacitación, mediante un diagnóstico, que sea reflejado en un plan de capacitación?.		X	0	6	Actualmente, la Empresa no cuenta con un programa preestablecido de cursos de capacitación que necesita el personal, ya que PRONACA S.A. se encarga de capacitar a algunos empleados.
16	¿Se controla la existencia de un seguimiento del proceso de capacitación, con la finalidad de medir su impacto, comparando la situación actual con la anterior?.	X		6	6	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
17	¿Se verifica la aplicación de índices de desempeño, para un correcto análisis de labores, que sea en base a las responsabilidades de cada puesto de trabajo?		X	0	6	No existe ningún procedimiento que se lleve a cabo para verificar el nivel de desempeño de cada empleado, ya que solamente se verifica el mismo en las reuniones periódicas que se realizan con los trabajadores.
18	¿Se controla las asistencias del personal de acuerdo al método implementado por la Gerencia General, mediante la presentación de informes mensuales?	X		5	5	
19	¿Se verifica que las causas de inasistencia o ausentismo sean auténticas y en el caso de no serlas, se controla la aplicación de las sanciones pertinentes?		X	0	5	No se realiza la verificación de las causas de las inasistencias ni ausentismo.
TOTALES:				69	100	

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
	69		

Interpretación:

El Área de Recursos Humanos ha obtenido una calificación del 69% que corresponde a bueno, debido a que existen algunos controles deficitarios, por tanto es necesario mejorar los controles que funcionen en cada proceso, con la finalidad de que la organización cuente con personal calificado que ayude a cumplir con los objetivos establecidos.

El resultado es atribuible a que no existen los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Área de Recursos Humanos, los mismos que deberán ser creados e implementados para un mejor desenvolvimiento de cada uno de los empleados que conforman la Empresa.

5.2 Medición del Riesgo de Control.

El control interno permite limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la [investigación](#) y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema en el Área de Recursos Humanos.

Por tanto:

A ▼ riesgo de control ▲ es la confianza

A ▲ riesgo de control ▼ es la confianza

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

Medición del Riesgo:

RC = Riesgo de Control.

PO = Puntaje obtenido.

PT = Puntaje Total.

FÓRMULA:

$$RC = PT - PO$$

CÁLCULO:

$$RC = 100\% - 69\%$$

$$RC = 31\%$$

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir, para el óptimo funcionamiento de los procesos administrativos del Área de Recursos Humanos, existe un 69% de controles establecidos por las actividades y los responsables de los procesos.

Es decir, existe una deficiencia del 31% de controles internos administrativos dentro del Área de Recursos Humanos, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del Área en estudio.

El Departamento de Recursos Humanos tiene como porcentaje de riesgo de control el 31% que revela la existencia de deficiencias en los controles generados en cada proceso del mencionado Departamento, por tanto existe una menor confianza en que los procesos estén funcionando adecuadamente.

Siendo que el riesgo de control le compete a la Empresa, ésta debe hacer los esfuerzos necesarios para reducirlo, mejorando los controles internos administrativos, lo cual es motivo de la propuesta en la implementación.

5.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

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

PREGUNTA N° 5

✚ **¿Se dispone de procedimientos para realizar la recepción de documentos?.**

Dentro del proceso de reclutamiento de personal, no existe ningún tipo de procedimiento para la recepción de documentos, respecto a las hojas de vida de cada uno de los aspirantes, ya que el Gerente de Recursos Humanos únicamente recepta las carpetas, pero no verifica que cumplan con los parámetros establecidos.

Los parámetros establecidos para ocupar el puesto vacante se lo realiza una vez que se han terminado de receptar todas las carpetas, en el tiempo estipulado para lo mencionado.

PREGUNTA N° 8

✚ **¿Se evidencia que las capacidades de las personas seleccionadas sean las adecuadas para el puesto, mediante las pruebas de aplicación?.**

En la Empresa no existe ningún tipo de pruebas que se apliquen para medir las capacidades de las personas seleccionadas para el puesto vacante, ya que solamente se verifica la documentación recibida.

La verificación de la documentación recibida, se la realiza mediante llamadas telefónicas para las referencias laborales y personales de quienes son preseleccionados para el puesto vacante, de esta manera obtenemos validez de la información.

PREGUNTA N° 10

¿El Gerente General verifica que se cumpla con todos los requisitos para llenar la vacante?.

El Gerente General no realiza ningún tipo de control, solamente realiza la entrevista de la persona que ya salió seleccionada para ocupar el puesto vacante, por lo tanto no conoce los perfiles de todos los aspirantes.

El Gerente General verifica que la decisión que tomó el Gerente de Recursos Humanos fue la correcta, ya que el Gerente General realiza la entrevista final a la persona seleccionada y comprueba que sea la persona indicada para ocupar el puesto vacante.

PREGUNTA N° 15

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

Actualmente, la Empresa no cuenta con un programa con respecto a la capacitación que necesita el personal, ya que PRONACA S.A. se encarga de capacitar a algunos empleados, especialmente a los Vendedores, ya que ellos tienen contacto directo con cada uno de los clientes y de esta manera se consigue que la Empresa funcione correctamente y tenga un buen desenvolvimiento en el mercado.

PREGUNTA N° 17

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

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

No existe ningún procedimiento que se lleve a cabo para verificar el nivel de desempeño de cada empleado, ya que solamente se verifica el desempeño de cada empleado en las reuniones periódicas que se realizan.

PREGUNTA N° 19

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

Dentro de la Empresa, no se realiza la verificación de las causas de las inasistencias, ni ausentismo del personal, ya que las mismas en los puestos de trabajo no son prolongados, sólo ocasionales, por tanto no se verifica las causas para la aplicación de sanciones.

5.4 Implementación del Control Interno Administrativo.

PROCESO # 1

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>1) Reclutamiento de Personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Para el reclutamiento de personal se acude a la base de datos que dispone la Empresa sobre reclutamiento de personal realizado anteriormente, para establecer si existen los candidatos que se requieren para la posición de la necesidad de la Empresa. ✘ De no disponer en la base de datos, un candidato idóneo, se realiza una publicación en el diario de mayor circulación en el país, durante tres días seguidos, solicitando el personal para llenar dicha vacante.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que se realice una base de datos de las personas aspirantes a los puestos vacantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Es importante verificar que la Empresa realice una base de datos de todas las personas aspirantes a los puestos vacantes, para obtener recursos humanos idóneos, que cumplan con las funciones que requiere cada Departamento.

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Por lo tanto al llevar el registro de la base de datos computarizada, se verifica la existencia de personal que se presentó anteriormente como aspirante a la vacante. ✚ Constatar que el Departamento de Recursos Humanos tenga su propia base de datos para la próxima selección de personal.
<p>2) Comprobar que la descripción de puestos se realice de acuerdo a las peticiones de la Gerencia General y a la especificación de cada puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprobar que la descripción de los puestos realizada por el equipo se realice de acuerdo a las especificaciones y necesidades de la Empresa. ✚ Es necesario verificar que los puestos sean descritos para cubrir los requerimientos de cada Área y constatar que de esta manera el puesto vacante sea ocupado por una persona con las capacidades y aptitudes necesarias para dicho cargo.
<p>3) Controlar la publicación de los puestos vacantes en los medios de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Controlar y verificar que el Gerente General sea el encargado de dar un seguimiento de la publicación del anuncio de prensa del puesto vacante; que esté transcrito de acuerdo al formato estandarizado que presenta el Gerente de Recursos Humanos. ✚ Verificar que el Gerente General se encargue de constatar que el Gerente de Recursos Humanos realice la publicación, por el tiempo que se establece como política de la Empresa, es decir por tres días seguidos.

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que las publicaciones contengan las características y condiciones que deben tener los aspirantes para los puestos vacantes de la Empresa.
<p>4) Verificar que las solicitudes de empleo sean receptadas en un tiempo no mayor a cinco días laborables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que las solicitudes de empleo de cada una de las personas aspirantes al puesto vacante, sean receptadas en el período establecido por la Empresa, especificando que las solicitudes que ingresen fuera de este período de tiempo no serán recibidas, ni tomadas en consideración.

PROCESO # 2

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>2) Selección de Personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Se efectúa una preselección de los precandidatos que reúnen los requisitos del perfil del puesto requerido y se hacen las revisiones preliminares de los datos personales, de la experiencia de trabajo y de los estudios realizados, con las ponderaciones necesarias. ✚ Determinar los porcentajes que habilitan la selección del personal que tiene los mejores promedios. ✚ Se escoge las veinte mejores carpetas

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	de acuerdo a la puntuación obtenida y se les somete a pruebas de conocimientos y psicotécnicas; con los resultados obtenidos se seleccionan cinco precandidatos que han reunido los mejores promedios de las pruebas de admisión.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Revisar la documentación completa de todos los aspirantes al puesto vacante.</p>	<p>✚ Verificar que el Asistente de Recursos Humanos se encargue de revisar todas las actividades que implican la selección de personal; también que el Gerente de Recursos Humanos comprueba que se está realizando la revisión de la documentación completa de cada uno de los aspirantes al puesto de trabajo, ya que debe estar de acuerdo a las políticas establecidas por la Empresa.</p>
<p>2) Verificar si existe un Manual de Selección de Personal o un procedimiento para la selección de personal en forma escrita.</p>	<p>✚ Verificar la implementación de un Manual de Selección de Personal, ya que en éste se especifica las políticas establecidas en el Área de Recursos Humanos, para llevar a cabo el proceso de selección de personal y así verificar que se está dando cumplimiento a las mismas y que está de acuerdo con los objetivos de la Empresa.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que se este cumpliendo con lo que dispone el Manual de Selección de Personal o un procedimiento que se encuentre en forma escrita, para llevar a cabo el proceso de selección de personal de la Empresa.
<p>3) Verificar que se realice un informe resumen de los candidatos elegibles para ocupar el puesto vacante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que se realice un informe resumen de todos los candidatos que han sido pre-elegidos para ocupar el puesto vacante de la Empresa.
<p>4) Verificar la validez y actualización de la documentación complementaria a las hojas de vida de los candidatos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar la documentación complementaria a la hoja de vida del candidato: títulos, recomendaciones, certificados de trabajos anteriores, referencias personales actualizadas.
<p>5) Comprobar las capacidades de los seleccionados, mediante pruebas de conocimientos y psicotécnicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprobar las capacidades de los seleccionados y si éstos se encuentran de acuerdo al puesto vacante, mediante la aplicación de las pruebas de conocimientos y psicotécnicas, que permitan medir las habilidades, capacidades y conocimientos de los seleccionados para el cargo a ocupar dentro de la Empresa.

PROCESO # 3

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
---------------------------	--------------------------------

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>3) Realizar la entrevista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✘ El Gerente de Recursos Humanos es el encargado de realizar la entrevista a las personas que están en la preselección, por tanto se lo hace en el horario que acuerden con el interesado que es de lunes a viernes. ✘ El Gerente General realiza las entrevistas individuales efectuando preguntas de conocimiento profesional, de capacidad, de liderazgo, madurez emocional y actitud frente a los retos.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que la entrevista contenga un formato establecido para llevar a cabo la entrevista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos se encargue de diseñar un formulario con preguntas base o referenciales para realizar la entrevista, en el que se detallan preguntas de conocimiento profesional, intelectual, de capacidad y de liderazgo, es decir que pueden demostrar el nivel de conocimiento del aspirante. ✚ Verificar que el Gerente General se encargue de revisar que la entrevista cumpla con los

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>parámetros establecidos como: preparación del entrevistador, objetivos que tiene la entrevista, ambiente para la entrevista y contenido de la entrevista.</p>
<p>2) Controlar las respectivas entrevistas a las personas seleccionadas para ocupar el puesto vacante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="663 555 1372 869">✚ Controlar que el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos conozcan ampliamente la estructura del formato de la entrevista, el enfoque y los objetivos que persigue para encontrar el mejor candidato al puesto de trabajo. <li data-bbox="663 943 1372 1361">✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos se encargue de realizar la entrevista de todas las personas preseleccionadas y que el Gerente General entreviste solamente a la persona elegida para ocupar el puesto vacante, además debe conocer cual es el perfil del aspirante elegido y si se hace acreedor o no a la vacante. <li data-bbox="663 1435 1372 1688">✚ Verificar que el Gerente General entreviste a la persona elegida, ya que con ésto puede comprobar si el resultado al que llegó el Gerente de Recursos Humanos es el verdadero o no.
<p>3) Verificar el cronograma de entrevistas de cada uno de los aspirantes al</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="663 1854 1372 2002">✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos cumpla con el cronograma establecido de los horarios en los que se va

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
puesto vacante.	<p>a realizar las entrevistas a cada uno de los aspirantes al puesto vacante de la Empresa.</p> <p>✚ Constatar que el cronograma contenga el día, la hora de la entrevista, el nombre del entrevistado y el puesto de trabajo al que ingresará para no encontrarse con problemas posteriores.</p>

PROCESO # 4

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
4) Contratación.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El Gerente de Recursos Humanos revisa que las carpetas seleccionadas, luego de la entrevista, sean las que cumplan con las condiciones determinadas para el puesto de trabajo y procede a llamar por teléfono a la persona que se hizo acreedora a la vacante, para que ésta firme el contrato de trabajo a prueba por los primeros noventa días. ✚ La remuneración se habrá convenido previamente entre las dos partes, incluyendo todos los beneficios de ley.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
---------------------------	--------------------------------

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Comprobar que el primer contrato del personal, sea por un período de tres meses.</p>	<p>✚ Comprobar que en primera instancia, el candidato seleccionado para ocupar el puesto vacante, mantenga un contrato de prueba por un período de tres meses, en el cual se debe constatar que se realiza una evaluación de las competencias del candidato y las aptitudes para con la Empresa y el puesto de trabajo a ocuparse.</p>
<p>2) Verificar la realización del contrato de trabajo.</p>	<p>✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos elabore los contratos de trabajo, de acuerdo a los resultados del proceso de selección y que cumplan con todos los requisitos y especificaciones; al mismo tiempo se debe observar que éstos estén de acuerdo con todas las disposiciones legales.</p>
<p>3) Verificar la autorización de contratación por parte del Gerente General de la Empresa.</p>	<p>✚ Verificar que el Gerente General sea la única persona que se encargue de aprobar la contratación, por tanto debe tener conocimiento total de que los procesos anteriores por los que el aspirante pasó fueron aceptados como cumplimiento de todos los requisitos impuestos por la Empresa.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>4) Verificar que los contratos de trabajo sean realizados con asesoría legal.</p>	<p>✚ Verificar que cada uno de los contratos de trabajo del personal que se encuentra laborando en la Empresa, se hayan realizado bajo la asesoría legal pertinente y según las condiciones legales que el Abogado de la Empresa crea pertinente, para salvaguardar los intereses del empleado y de la Empresa en sí.</p>
<p>5) Revisar que los contratos estén inscritos en la Dirección del Trabajo del Ministerio de Trabajo.</p>	<p>✚ Revisar que los contratos de trabajo estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección del Trabajo, para que éstos sean legalmente válidos</p>

PROCESO # 5

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>5) Inducción de Personal.</p>	<p>✘ El primer día en que se integra a laborar como personal nuevo, el Gerente de Recursos Humanos procede a dar una orientación sobre las responsabilidades del trabajador, además les informa sobre cuáles son las políticas que se manejan dentro de la Empresa, los métodos y procedimientos que tiene que observar y en especial se le presenta a todos quienes serán sus compañeros de trabajo.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que el nuevo integrante reciba los manuales de la Empresa en un período no mayor a cinco días, después de su llegada a la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el nuevo empleado de la Empresa, en el momento que se hace cargo de las tareas del puesto a ocupar, reciba los manuales internos de la Empresa y conozca específicamente todas sus funciones, en un período no mayor a 5 días de iniciado su trabajo.
<p>2) Comprobar que el Gerente de Recursos Humanos le haga conocer al nuevo integrante todas las instalaciones de la Empresa y en especial las que utilizará para su trabajo y además comprobar que el Gerente de Recursos Humanos presente a toda la organización al nuevo integrante, con la finalidad de que conozca a todos sus compañeros y personal de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos sea la persona que se encargue de mostrar y hacer conocer todas las instalaciones de la Empresa y en especial las áreas que utilizará el nuevo trabajador para realizar su trabajo. ✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos presente al nuevo trabajador a la organización, con el objetivo que conozca y se relacione con sus compañeros y el personal de la Empresa y así se le facilite el buen desenvolvimiento en sus funciones.

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
6) Evaluación de Desempeño.	<p>✘ La evaluación de desempeño es revisada por el Gerente de Recursos Humanos, a cada una de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo; establece cual es el desempeño que tienen y de acuerdo a eso se procede a determinar si están cumpliendo con las expectativas de la Empresa, hace reconocimientos e incentivos o en caso contrario puede determinarse un retiro del personal.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar la realización de un informe de actividades de cada uno de los empleados de la Empresa.	<p>✚ Verificar que la evaluación de desempeño del personal, se lo realice por medio de un formulario, en el que se registren los parámetros de medición de cómo realizan el trabajo los empleados y si éstos entregan en el tiempo determinado los trabajos asignados.</p> <p>✚ Se debe verificar el desempeño de las actividades por parte del personal, de manera periódica, tiempo en el que puede certificar cuan efectivas son las mismas.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Revisar que las evaluaciones de desempeño que se realicen a través de un formulario de evaluación, contengan los datos suficientes para controlar al personal que labora en la Empresa.
<p>2) Verificar que los parámetros que consten en la medición de desempeño sean objetivos y permitan medir la eficiencia y efectividad del trabajo desarrollado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que todos los parámetros que consten en la medición de desempeño sean objetivos, imparciales y equitativos para todo el personal sin importar el nivel jerárquico dentro de la Empresa. ✚ También se debe verificar que éstos parámetros permitan medir la eficiencia y efectividad del trabajo desarrollado por cada uno de los empleados que laboran en la Empresa.
<p>3) Verificar que los resultados favorables obtenidos de la evaluación, sean utilizados para motivar a los empleados con ascensos, aumentos salariales y otros incentivos y si son desfavorables que se procedan a las acciones correctivas como sanciones e incluso el</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprobar que por medio de los resultados favorables obtenidos de la evaluación de desempeño de todo el personal, estén siendo utilizados para de esta manera incentivar a todos los empleados con ascensos, aumentos salariales, gratificaciones, bonos y otros incentivos y si éstos resultados son desfavorables se proceden a las acciones correctivas como sanciones e incluso el retiro del personal.

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<i>retiro del personal.</i>	

PROCESO # 7

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
7) Asistencia de Personal.	<ul style="list-style-type: none"> ✘ La Empresa cuenta con un sistema de control de asistencia, mediante el uso de la tarjeta individual de reloj, la que permite verificar que el personal esté cumpliendo con su horario de trabajo. ✘ También sirve para el control de entrada y salida de los camiones. ✘ Se analiza que se de cumplimiento de los horarios, de lo contrario se hace un memorando indicando la falta y la sanción económica.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar que se utilice la tarjeta de asistencia del personal de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que todos los empleados utilicen de manera adecuada la tarjeta de asistencia, la misma que debe ser timbrada en los horarios establecidos por la Empresa. ✚ Para controlar la asistencia del personal a la

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>Empresa, se debe verificar que cada uno de los empleados se encuentren en sus respectivos puestos de trabajo, realizando las labores que deben cumplir diariamente.</p>
<p>2) Verificar que una persona esté encargada del control de los horarios de todo el personal de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="663 546 1364 745">✚ Verificar que el control de la tarjeta de asistencia, sea utilizada únicamente por la persona a la que se le asignó y no haya suplantaciones de los empleados. <li data-bbox="663 819 1364 1081">✚ Verificar que el Asistente de Recursos Humanos controle los horarios en que entra y sale el personal al trabajo o al almuerzo, con la finalidad de evitar las ayudas por parte de los trabajadores en la asistencia.
<p>3) Verificar que se realice un informe de sanciones económicas por inasistencia al trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="663 1151 1364 1518">✚ Verificar que todas las tarjetas de cada uno de los empleados de la Empresa, registren las inasistencias al trabajo, atrasos, permisos, etc. y que se elabore un informe en el cual consten las respectivas sanciones económicas de los empleados que han incurrido en lo anteriormente mencionado. <li data-bbox="663 1592 1364 1736">✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos de cumplimiento a los horarios establecidos por la Empresa.

PROCESO # 8

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p align="center">8) Capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✘ El Gerente de Recursos Humanos analiza las necesidades de capacitación del personal de la Empresa. Se averigua quienes están interesados en los cursos, en relación a los que se ofrecen. ✘ Se contrata los instructores para los cursos convenidos durante los días y horas establecidas. ✘ Los cursos de capacitación se realizan de manera trimestral y se lo hace especialmente para los Asistentes del Departamento de Contabilidad, Comercialización y Operaciones.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que se realice una planificación de las necesidades de capacitación para un período de un año calendario.</p>	<p>✚ Verificar que se realice una planificación de las necesidades de capacitación de todo el personal de la Empresa, por el período de un año calendario, la misma que debe ser aprobada por la Gerencia General para su respectiva ejecución.</p>
<p>2) Revisar que exista un plan anual de capacitación</p>	<p>✚ Verificar que exista un plan anual de capacitación para todo el personal que labora</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
que corresponda al diagnóstico de necesidades de cada una de las Áreas de la Empresa.	en la Empresa y que se encuentre de acuerdo a cada una de las necesidades de las diferentes Áreas de la misma.
3) Comprobar que se controle el seguimiento sistemático del proceso de capacitación.	✚ Comprobar que se de un control de manera continua al proceso de capacitación; se debe verificar su medición, para poder comparar la situación actual con la anterior y obtener los resultados y medir el impacto de la capacitación en cada una de las Áreas de la Empresa.

5.5 Seguimiento Continuo.

El seguimiento continuo del sistema de control interno administrativo dentro del Área de Recursos Humanos de la Empresa DISPROAL S.C.C.I., se realizará mediante la aplicación de un nuevo cuestionario realizado en base a

los controles internos administrativos existentes mejorados y los controles establecidos o nuevos.

Dicho cuestionario se presenta a continuación:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO

Departamento de Recursos Humanos

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se verifica que se realice una base de datos de las personas aspirantes a los puestos vacantes de la Empresa?.				3	
2	¿Se comprueba que la descripción de los puestos se realice de acuerdo a las peticiones de la Gerencia General y a la especificación de cada puesto?.				3	
3	¿Se controla la publicación de los puestos vacantes en los medios de comunicación?.				3	
4	¿Se verifica que las solicitudes de empleo sean receptadas en un tiempo no mayor a cinco días laborables?.				3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se revisa que la documentación esté completa de todos los aspirantes al puesto vacante de la Empresa?.				3	
6	¿Se verifica si existe un manual de selección de personal o un procedimiento para llevar a cabo la selección de personal en forma escrita?.				4	
7	¿Se verifica que se realice un informe resumen de los candidatos elegibles para ocupar el puesto vacante?.				2	
8	¿Se verifica la validez y actualización de la documentación complementaria a las hojas de vida de los candidatos?.				3	
9	¿Se comprueba las capacidades de las personas seleccionadas , mediante pruebas de conocimientos y psicotécnicas?.				4	
10	¿Se verifica que la entrevista contenga un formato establecido para llevar a cabo la entrevista?.				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
11	¿Se controla cada una de las respectivas entrevistas a las personas seleccionadas para ocupar el puesto vacante?.				3	
12	¿Se verifica el cronograma de entrevistas de cada uno de los aspirantes al puesto vacante?.				3	
13	¿Se verifica la correcta realización del contrato de trabajo de la persona que ha sido seleccionada para ocupar el puesto vacante?.				4	
14	¿Se verifica la autorización de contratación por parte del Gerente General de la Empresa?.				4	
15	¿Se comprueba que el primer contrato del personal, sea por un período de tres meses?.				3	
16	¿Se verifica que los contratos de trabajo sean realizado con asesoría legal?.				4	
17	¿Se revisa que los contratos de trabajo estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección de Trabajo?.				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
18	¿Se verifica que el nuevo integrante reciba los manuales de la Empresa en un período no mayor a cinco días, después de su llegada a la misma?.				3	
19	¿Se comprueba que el Gerente de Recursos Humanos le indique al nuevo integrante, todas las instalaciones de la Empresa y en especial las que utilizará para su trabajo?.				4	
20	¿Se verifica que se entregue al nuevo empleado, una copia del perfil del puesto, que contenga las obligaciones y responsabilidades del mismo?.				2	
21	¿Se verifica la realización de un informe de actividades de cada uno de los empleados de la Empresa?.				3	
22	¿Se verifica que los parámetros que consten en la medición de desempeño sean objetivos y que permitan medir la eficiencia y efectividad del trabajo				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	desarrollado?.					
23	¿Se verifica que los resultados obtenidos de la evaluación, sean utilizados para motivar a los empleados con ascensos, aumentos salariales y otros incentivos, acordes con los resultados favorables?.				4	
24	¿Se verifica que las acciones de personal se hayan adoptado con la concesión de beneficios por los resultados favorables o de sanciones en caso contrario?.				3	
25	¿Se verifica que se utilice la tarjeta de asistencia del personal de la Empresa?.				2	
26	¿Se verifica que se le haya asignado a una persona para que se encargue del control de horarios de todo el personal de la Empresa?.				3	
27	¿Se verifica que se realice un informe de sanciones económicas por inasistencia al trabajo del personal?.				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
28	¿Se verifica que se realice una planificación de las necesidades de capacitación para un período de un año calendario?.				4	
29	¿Se revisa que exista un plan anual de capacitación correspondiente al diagnóstico de necesidades de cada una de las Áreas de la Empresa?.				3	
30	¿Se comprueba que se controle y se de un seguimiento sistemático del proceso de capacitación?.				4	
TOTALES:					100	

CAPÍTULO VI

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

Nuestra implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en este capítulo está enfocado a los procesos del Área de Logística de DISPROAL S.C.C.I.

6.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Departamento de Logística

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se comprueba que se realice un informe sobre el pronóstico de compras en un período de tres meses?.		X	0	3	No se realiza ningún tipo de informe sobre el pronóstico de compras, ya que las compras que se realizan a PRONACA S.A. son diarias y no es necesario realizar dicho reporte.
2	¿Se verifica que el Bodeguero realice el informe de requerimiento de compra de los productos que necesita adquirir la Empresa?.	X		5	5	
3	¿Se verifica que el Gerente General revise el informe de requerimiento de compra de los productos antes de enviar a PRONACA S.A., el principal	X		4	4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	proveedor?.					
4	¿Se comprueba que el pronóstico de compras origine un informe para su aprobación por parte del Gerente General?.		X	0	3	Anteriormente se mencionó que no se genera ningún tipo de informe sobre el pronóstico de compras, antes de realizar el pedido de productos a PRONACA S.A.; el Gerente General conoce de dicho informe antes de proceder a realizar el pedido.
5	¿Se verifica que la persona que se encarga del Área de Adquisiciones realice el respectivo pedido de los productos de cada uno de los clientes en forma diaria a PRONACA S.A.?.	X		5	5	
6	¿Se elaboran órdenes de compra de productos en los que se especifiquen las características de los productos?.		X	0	3	No se elaboran órdenes de compra de los productos, ya que en el momento de realizar el pedido a PRONACA S.A. se

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
						mencionan los productos, especificando las características de cada uno de éstos.
7	¿Se realiza la verificación de las facturas enviadas por el proveedor para su aprobación?.	X		3	3	
8	¿Se comprueba que las facturas del proveedor sean analizadas y aprobadas por la Gerencia General, antes de realizar el pago?.	X		4	4	
9	¿Se verifica las características y especificaciones de los productos antes de ser ingresados en la Bodega?.	X		4	4	
10	¿Se verifica que se presente a la Gerencia General un informe en el que se detalle el ingreso de los productos enviados por el proveedor?.		X	0	3	No se realiza ningún informe detallando el ingreso de los productos a la Empresa, ya que los choferes de los camiones al momento de llegar a DISPROAL S.C.C.I. se dirigen al Departamento de Adquisiciones a

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
						entregar las facturas de compra.
11	¿Se verifica que en el caso de existir devoluciones de los productos, éstas estén controladas mediante una orden de devolución?.	X		4	4	
12	¿Se verifica la correcta clasificación de los productos, antes de enviar a la Bodega e ingresarlos al sistema?.	X		3	3	
13	¿Se verifica que se ingrese correctamente en el sistema todos los productos enviados por el proveedor?.	X		3	3	
14	¿Se realiza un análisis del espacio físico de la Bodega, antes de colocar los productos en la misma?.	X		3	3	
15	¿Se realiza un informe de stocks mínimos o reposiciones de productos para ser aprobados por el Gerente Administrativo?.		X	0	3	No se realiza ningún informe de stocks mínimos o reposiciones de productos para ser aprobados por el Gerente Administrativo, ya que el Bodeguero realiza inventarios diarios de

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
						todos los productos para proceder a realizar los pedidos al proveedor.
16	¿Se constata mediante una orden de despacho, la salida de los productos de la Bodega?.		X	0	3	Para despachar los productos de la Bodega, no se emite ningún tipo de orden para su salida, ya que para su salida solamente existen las facturas como respaldo del despacho.
17	¿Se controla la entrega de productos, mediante un informe de entrega al Departamento de Operaciones?.		X	0	3	No se realiza un informe de entrega de los productos, ya que este proceso se controla de acuerdo a la ruta asignada y a los productos que en algunas ocasiones regresan a la Empresa por algún motivo.
18	¿Los informes de salida de los productos llevan las correspondientes sumillas de la persona que los entrega y la persona que los recibe?.	X		4	4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
19	¿Se controla las unidades para ser enviadas a los clientes, mediante una guía de remisión que contenga los datos de las mismas, acorde a la factura que corresponda a la venta del cliente?.		X	0	4	Para entregar los productos a los diferentes clientes no se realiza mediante una guía de remisión, sino se realiza por medio de las facturas.
20	¿Se verifica que la ruta de transporte de los productos hacia el cliente, sea diseñada para que cubra un tiempo mínimo, además se verifica las buenas condiciones del vehículo antes del mismo de la Empresa?.	X		4	4	
21	¿Se verifica que los choferes de los camiones al momento de llegar con la mercadería se dirigen al Departamento de Adquisiciones y entreguen las facturas de compra de los productos y comuniquen alguna novedad?.	X		5	5	
22	¿Se verifica que la persona encargada del Área de Adquisiciones revise todas las características de los productos que se compraron como: peso, cantidad, especificaciones, etc., para evitar faltantes o daños?.	X		5	5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
23	¿Se verifica que se revise los camiones que regresan de cada una de las rutas, además si algún producto regresó a la Empresa por algún motivo?.	X		4	4	
24	¿Se verifica que los productos que regresaron de la ruta sean ingresados nuevamente en el inventario y sean almacenados en la Bodega?.	X		3	3	
25	¿Se constata que se envíe toda la documentación de compra a la persona encargada de Cuentas por Pagar, para que se proceda a contabilizar en el Diario Auxiliar y generar los Comprobantes de Retención?.	X		4	4	
26	¿Se verifica que se envíe la respectiva documentación del Área de Cuentas por Pagar a Tesorería para que proceda a realizar los respectivos pagos?.	X		4	4	
27	¿Se verifica que se entregue a los choferes de los camiones y ayudantes una Nota de Entrega de los productos para que procedan	X		3	3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	a entregar los productos a los clientes?.					
28	¿Se verifica que el Vendedor se encargue de entregar los productos, cobrar la factura y realizar el siguiente pedido?.	X		4	4	
TOTALES:				78	100	

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
	78		

Interpretación:

El Área de Logística ha obtenido una calificación del 78% que corresponde a bueno, debido a que existen algunos controles deficitarios, por tanto es necesario mejorar los controles que funcionen en cada proceso, con la finalidad de que la organización cuente con personal calificado que ayude a cumplir con los objetivos establecidos.

El resultado es atribuible a que no existen los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Área de Logística, los mismos que deberán ser creados e implementados para un mejor desenvolvimiento de cada uno de los empleados que conforman la Empresa.

6.2 Medición del Riesgo de Control.

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

Medición del Riesgo:

RC = Riesgo de Control.

PO = Puntaje obtenido.

PT = Puntaje Total.

FÓRMULA:

$$RC = PT - PO$$

CÁLCULO:

$$RC = 100\% - 78\%$$

$$RC = 22\%$$

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir, para el óptimo funcionamiento de los procesos administrativos del Área de Logística, existe un 78% de controles establecidos por las actividades y los responsables de los procesos.

Es decir, existe una deficiencia del 22% de controles internos administrativos dentro del Área de Logística, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del Área en estudio.

El Departamento de Logística tiene como porcentaje de riesgo de control el 22% que revela la existencia de deficiencias en los controles administrativos generados en cada proceso del mencionado Departamento.

Siendo que el riesgo de control le compete a la Empresa, ésta debe hacer los esfuerzos necesarios para reducirlo, mejorando los controles internos administrativos, lo cual es motivo de la propuesta en la implementación.

6.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

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

PREGUNTA N° 1

✚ **¿Se comprueba que se realice un informe sobre el pronóstico de compras en un período de tres meses?.**

No se realiza ningún tipo de informe sobre el pronóstico de compras, ya que las compras que se realizan a PRONACA S.A. son diarias y no es necesario realizar dicho reporte. Además, no existe ninguna persona que se encargue de realizar dicho pronóstico.

El Bodeguero es la persona que se encarga de realizar el inventario físico de todos los productos que se encuentran en la Bodega.

PREGUNTA N° 4

✚ **¿Se comprueba que el pronóstico de compras origine un informe para su aprobación por parte del Gerente General?.**

Anteriormente se mencionó que no se genera ningún tipo de informe sobre el pronóstico de compras; antes de realizar el pedido de productos a PRONACA S.A., el Gerente General conoce de dicho requerimiento de compra antes de proceder a realizar el pedido por la persona encargada.

PREGUNTA N° 6

- ✚ **¿Se elaboran órdenes de compra de productos en los que se especifiquen las características de los mismos?.**

No se elaboran órdenes de compra de los productos, ya que en el momento de realizar el pedido a PRONACA S.A. se mencionan los productos especificando las características de cada uno de éstos.

Este requerimiento de compra de productos se envía a PRONACA S.A. vía Internet detallando las cantidades, pesos y demás características de los productos.

PREGUNTA N° 10

- ✚ **¿Se verifica que se presente a la Gerencia General un informe en el que se detalle el ingreso de los productos enviados por el proveedor?.**

No se realiza ningún informe detallando el ingreso de los productos a la Empresa, por cuanto el Gerente General conoce antes de realizar el pedido de los productos, por lo que no es necesario que se genere ningún informe respecto al ingreso.

Los choferes de los camiones al momento de llegar a las instalaciones de DISPROAL S.C.C.I. se dirigen al Departamento de Adquisiciones a reportar su llegada y entregar las facturas de compra de los productos que fueron transportados.

PREGUNTA N° 15

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

No se realiza ningún informe de stocks mínimos o reposiciones de productos para ser aprobados por el Gerente Administrativo, ya que el Bodeguero realiza inventarios diarios de todos los productos para proceder a realizar los pedidos al proveedor.

PREGUNTA N° 16

- ✚ **¿Se constata mediante una orden de despacho, la salida de los productos de la Bodega?.**

Para despachar los productos de la Bodega, no se emite ningún tipo de orden para su salida, ya que para su egreso solamente existen las facturas como respaldo del despacho.

PREGUNTA N° 17

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

No se realiza un informe de entrega de los productos, ya que este proceso se controla de acuerdo a la ruta asignada para la entrega de los mismos, también se controla los productos que en algunas ocasiones regresan a la Empresa por algún motivo.

PREGUNTA N° 19

- ✚ **¿Se controla las unidades para ser enviadas a los clientes, mediante una guía de remisión que contenga los datos de las mismas, acorde a la factura que corresponda a la venta del cliente?.**

Para entregar los productos a los diferentes clientes no se realiza mediante una guía de remisión, sino se realiza por medio de las facturas emitidas a cada cliente.

Además, se controla las unidades enviadas a los clientes mediante la ruta signada a cada vendedor.

6.4 Implementación del Control Interno Administrativo.

PROCESO # 1

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
1) Requerimiento de Compra de Productos solicitados por la Bodega.	<p>✘ El Bodeguero realiza el inventario físico diario de cada uno de los productos que comercializa la Empresa, para luego proceder a realizar el requerimiento correspondiente de compra de los productos que necesita; este requerimiento se lo hace con el conocimiento del Gerente General para el correspondiente pedido a PRONACA S.A., el principal proveedor.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar que el Bodeguero realice el inventario diario de los productos que se encuentran en la Bodega y el requerimiento de compra de los pedidos de los clientes.	<p>✚ Verificar que la realización del inventario diario de los productos sea elaborada por el Bodeguero, ya que es la única persona encargada de toda la Bodega.</p> <p>✚ Comprobar que el Bodeguero realice el requerimiento de compra de los productos de acuerdo a los pedidos de los clientes de manera diaria.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que este requerimiento de compra sea de conocimiento del Gerente General para proceder a realizar el pedido a PRONACA S.A.
<p>2) Verificar que se emita un informe del requerimiento de compra de los productos por parte del Bodeguero y sea entregado al Gerente General.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprobar que el Bodeguero emita un informe conjuntamente con el requerimiento de compra de los productos para que el Gerente General autorice el pedido a PRONACA S.A. ✚ Verificar que en el requerimiento de compra se especifiquen las características de cada uno de los productos que se van a comprar para satisfacer las necesidades de todos los clientes.
<p>3) Verificar la realización de un pronóstico de compras de todos los productos por parte del Área de Adquisiciones y que éste sea autorizado por el Gerente General.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el Área de Adquisiciones se encargue de realizar un informe sobre el pronóstico de compras de los productos, con el objetivo de conocer el comportamiento de las compras en un período de quince días y de esta manera facilitar la toma de decisiones. ✚ Verificar que el Gerente General autorice dicho informe, ya que se dará a conocer en todas las reuniones que se realizan

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	con todos los Vendedores.

PROCESO # 2

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
2) Solicitud de Compra al Proveedor.	<ul style="list-style-type: none"> ✘ La persona encargada del Área de Adquisiciones, después de recibir el requerimiento de compra de productos por parte de la Bodega, procede a realizar el pedido respectivo a PRONACA S.A., según los requerimientos de los clientes.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar que la persona encargada del Área de Adquisiciones realice el pedido a PRONACA S.A. de los productos alimenticios de manera diaria.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar y constatar que la persona encargada del Área de Adquisiciones realice el pedido a PRONACA S.A. de los productos alimenticios de manera diaria, con el objetivo de cubrir las necesidades de los clientes de la Empresa, previa la autorización del Gerente General. ✚ Además, verificar que el pedido de los productos sea igual al

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	requerimiento de compra por parte del Bodeguero, ya que la persona encargada del Área de Adquisiciones recibirá dicho requerimiento.
2) Verificar que realicen y elaboren órdenes de compra de productos en los que se especifiquen las características de los productos.	✚ Comprobar que el Departamento de Adquisiciones elabore órdenes de compra de los productos que fueron pedidos por cada cliente, en los que se especifiquen las características de los mismos.

PROCESO # 3

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
3) Recepción de la mercadería con las facturas de compra.	<p>✘ A la llegada de los camiones de PRONACA S.A., los choferes se dirigen al Departamento de Adquisiciones para reportar los productos que transportaron a la Empresa; a su vez entregan a la persona encargada de Adquisiciones las facturas de compra de los productos y comunican algunas novedades de existir.</p> <p>✘ El encargado de Adquisiciones procede a recibir y revisar los</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>productos que llegaron, en su peso y cantidad, de acuerdo con la factura de compra, evitando de esta manera algún faltante de productos, daño de los mismos en el trayecto, etc.</p> <p>✘ Además, revisa los camiones que regresan de cada una de las rutas; se verifica si algún producto regresó a la Empresa y se realiza un detalle o reporte de los mismos, indicando el cliente, el motivo del regreso, etc., para conocimiento de los Vendedores.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que se reciba y se revise toda la mercadería que se compró a PRONACA S.A. según las facturas de compra.</p>	<p>✚ Verificar que el Asistente de Adquisiciones se encargue de recibir y revisar toda la mercadería que se compró a PRONACA S.A., tanto los precios como la cantidad y los pesos de todos los productos solicitados de acuerdo a las facturas de compra, para llevar un adecuado control de ingresos y evitar faltantes en la mercadería.</p> <p>✚ Además, verificar que los choferes de los camiones reporten todos los productos que</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	transportaron a las instalaciones de la Empresa, también verificar que se entreguen todas las facturas y que comuniquen alguna novedad.
<p>2) Verificar los camiones que regresan a la Empresa para constatar si algún producto no fue entregado al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="678 584 1362 898">✚ Verificar que el Gerente de Operaciones se encargue de revisar todos los camiones que regresan de las diferentes rutas de entrega de los productos, de esta manera se constatará si algún producto no fue entregado al cliente. <li data-bbox="678 1043 1362 1357">✚ Verificar que se realice un detalle o un reporte de los productos que regresaron a la Empresa, en el que debe constar: el nombre del cliente, la hora de visita y el motivo del regreso para el conocimiento de los Vendedores.

PROCESO # 4

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>4) Entrega de la mercadería a la Bodega.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="818 1731 1370 1986">✘ Los choferes de los camiones al llegar a las instalaciones de DISPROAL S.C.C.I. deben entregar la mercadería a la Bodega, después de realizar el

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>respectivo reporte de llegada, verificando el estado de cada uno de los productos, para que el Bodeguero almacene los productos en Bodega y proceda a registrar en el inventario.</p> <p>✘ En este proceso, también se realiza un registro de las jabas que llegan conjuntamente con los productos, de esta manera se evita faltantes y pérdidas de los recipientes, ya que éstos deben ser entregados a PRONACA S.A. en la próxima compra.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que los choferes de los camiones entreguen al Bodeguero todos los productos que regresaron, para que se proceda a almacenar en la Bodega.</p>	<p>✚ Verificar que los choferes de los camiones entreguen los productos que no fueron entregados a los clientes al Bodeguero, para que éste proceda a almacenar en la Bodega y proceda a ingresar en el inventario.</p> <p>✚ También, se debe revisar que las jabas que se despacharon conjuntamente con los productos regresen a la Empresa, para evitar faltantes y pérdidas de los recipientes.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>2) Verificar que se emita un reporte de los productos que los choferes de los camiones están entregando a la Bodega y que contenga las sumillas correspondientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="667 360 1362 725">✚ Comprobar que se realice un informe sobre los productos que son entregados al Bodeguero por parte de los choferes de los camiones de las distintas rutas de entrega, con la finalidad de dejar constancia de los productos no entregados y que regresaron a la Empresa. <li data-bbox="667 871 1362 1070">✚ Verificar que el informe contenga las sumillas correspondientes de las personas responsables: los choferes de los camiones y del Bodeguero.

PROCESO # 5

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>5) Envío de la documentación para su contabilización en Cuentas por Pagar.</p>	<p>✘ En este proceso se envía la documentación de la compra de los productos a la persona encargada de Cuentas por Pagar, para que ésta proceda a realizar la respectiva contabilización en el Diario Auxiliar, generando el Comprobante de Retención en la Fuente y enviar la documentación a Tesorería para los respectivos</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	pagos.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que se envíe toda la documentación de las compras de los productos al Departamento de Cuentas por Pagar para que se realice su contabilización.</p>	<p>✚ Verificar que el encargado de Adquisiciones envíe toda la documentación al Departamento de Cuentas por Pagar para que procedan a contabilizar en el Diario Auxiliar cada una de las facturas de los productos adquiridos a PRONACA S.A.,</p>
<p>2) Verificar que se generen los comprobantes de retención de acuerdo a las facturas de compra de cada uno de los productos adquiridos.</p>	<p>✚ Se debe verificar que la persona encargada de contabilizar las compras, elabore y genere los Comprobantes de Retención en la Fuente de acuerdo a las facturas de compra de los productos, revisando las respectivas retenciones</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	en la fuente del IVA y del Impuesto a la Renta.
<p>3) Verificar que la persona encargada de Cuentas por Pagar envíe la documentación a Tesorería para realizar los pagos respectivos a PRONACA S.A.</p>	<p>+ Verificar que la persona encargada de Cuentas por Pagar de contabilizar las compras, envíe la respectiva documentación a Tesorería para que se proceda a realizar los pagos de todas las facturas a PRONACA S.A.</p>

PROCESO # 6

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>6) Entrega de la mercadería al Cliente.</p>	<p>✘ Los choferes de los camiones y los ayudantes reciben los productos de la Bodega para que se entregue al cliente con una Nota de Entrega, una vez que se ha facturado.</p> <p>✘ Después del embarque de todos los productos a los camiones repartidores, se procede a la entrega a cada cliente, según el</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>rutero programado o guía de entrega diaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ En este proceso la persona encargada de la facturación entrega a cada Vendedor todas las facturas de los clientes dependiendo de la Guía de Entrega. ✘ El Vendedor es la persona asignada para entregar los productos al cliente con su respectiva factura, el mismo que procede a cobrar y realizar el pedido siguiente.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que los choferes de los camiones reciban todos los productos de la Bodega, los mismos que van a ser entregados a cada cliente.</p>	<p>✚ Verificar que los choferes de los camiones y sus ayudantes embarquen todos los productos en los camiones repartidores, los mismos que serán entregados a los clientes de acuerdo a las Notas de Entrega y la ruta programada del día.</p>
<p>2) Verificar que la</p>	<p>✚ Se debe verificar que la persona encargada</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
persona encargada de Facturación entregue a cada Vendedor todas las facturas de los clientes dependiendo de la ruta asignada.	de Facturación se encargue de entregar a cada Vendedor las facturas de los pedidos realizados por los clientes; estas facturas deberán constar en cada Guía de Entrega de los productos y la ruta asignada a cada un de los camiones.
3) Verificar que cada uno de los vendedores entreguen los productos a cada cliente con su respectiva factura.	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="663 658 1362 913">✚ Comprobar que los vendedores se encarguen de entregar los productos en perfectas condiciones a los clientes con su respectiva factura, para evitar alguna devolución o faltantes de los productos. <li data-bbox="663 987 1362 1133">✚ Verificar que los vendedores cobren dicha factura y realicen el pedido siguiente de los productos.

6.5 Seguimiento Continuo.

El seguimiento continuo del sistema de control interno administrativo dentro del Área de Logística de la Empresa DISPROAL S.C.C.I., se realizará mediante la aplicación de un nuevo cuestionario realizado en base a los controles internos administrativos existentes mejorados y los controles establecidos o nuevos.

Dicho cuestionario se presenta a continuación:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO

Departamento de Logística

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se verifica que el Bodeguero realice el inventario diario de los productos que encuentran en la Bodega y el requerimiento de compra?.				5	
2	¿Se verifica que se emita un informe del requerimiento de compra por parte del Bodeguero y sea entregado al Gerente General para su conocimiento y aprobación antes de realizar el pedido a PRONACA S.A.?.				7	
3	¿Se comprueba que se realice un pronóstico de compras de todos los productos por parte del Asistente de Adquisiciones y que este sea autorizado por el por parte del Gerente General?				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
4	¿Se verifica que la persona que se encarga del Área de Adquisiciones realice el respectivo pedido de los productos de cada uno de los clientes en forma diaria a PRONACA S.A.?				7	
5	¿Se elaboran órdenes de compra de productos en los que se especifiquen las características de los productos?.				4	
6	¿Se verifica que se reciba y se revise toda la mercadería que se compró a PRONACA S.A. según las facturas de compra?				6	
7	¿Se constata mediante una orden de despacho, la salida de los productos de la Bodega?.				6	
8	¿Se realiza la verificación de las facturas enviadas por el proveedor para su aprobación?.				6	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
9	¿Se verifica las características y especificaciones de los productos antes de ser ingresados en la Bodega?.				5	
10	¿Se verifica que se presente a la Gerencia General un informe en el que se detalle el ingreso de los productos enviados por el proveedor?.				5	
11	¿Se verifica los camiones que regresan a la Empresa para constatar si algún producto no fue entregado o fue devuelto por algún motivo?.				6	
12	¿Se verifica que los choferes de los camiones entreguen todos los productos que regresaron, para que se proceda a almacenar en la Bodega?.				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
13	¿Se verifica que se envíe toda la documentación de las compras de los productos al Departamento de Cuentas por Pagar para que se realiza su contabilización?.				6	
14	¿Se verifica que se elaboren los comprobantes de retención de acuerdo a las facturas de compra de los productos adquiridos?.				5	
15	¿Se verifica que la persona encargada de Cuentas por Pagar envíe la documentación a Tesorería para que proceda realizar los pagos al proveedor?.				6	
16	¿Se verifica que los choferes de los camiones reciban todos los productos de la Bodega, los mismos que van a ser entregados a cada cliente?.				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
17	¿Se verifica que la persona encargada de Facturación entregue a cada Vendedor todas las facturas de los clientes dependiendo de la ruta asignada?.				5	
18	¿Se verifica que cada uno de los Vendedores entreguen los productos a los clientes dependiendo de su pedido realizado con anterioridad?.				6	
	TOTAL:				100	

CAPÍTULO VII

7. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD.

Nuestra implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en este capítulo está enfocado a los procesos del Área de Contabilidad de DISPROAL S.C.C.I.

7.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO**

Departamento de Contabilidad

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existen mecanismos de control para verificar que todos los comprobantes que se utilizan en la Empresa se archiven en forma adecuada con sus respectivos respaldos?.	X		5	5	
2	¿Se verifica que una persona se encargue de registrar las transacciones en los comprobantes y/o formularios preimpresos que manejan la Empresa?.	X		4	4	
3	¿Se verifica que los comprobantes y formularios que han sido anulados por errores sean archivados con el juego completo?	X		4	4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
4	¿Se controla que los formularios de las declaraciones de impuestos realizados se archive adecuadamente?.	X		4	4	
5	¿Los deberes del Contador General están separados de las personas encargadas de ejecutar y revisar el manejo de las transacciones que se generan en la Empresa?.		X	0	4	No existe segregación de funciones, ya que hay una sola persona que se encarga de la contabilidad de la Empresa.
6	¿La Empresa cuenta con un Manual de Procedimientos Contables?.		X	0	5	La Empresa no cuenta con un Manual de Procedimientos Contables, solamente se cuenta con procedimientos implícitos que se deben seguir de acuerdo a la experiencia del personal de dicha área.
7	¿Todos los comprobantes e informes son revisados y aprobados por el Gerente Financiero o empleados distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?.	X		4	4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
8	¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?.		X	0	4	Los asientos de diario no son aprobados en el momento que se generan, ya que los asientos son revisados por el Gerente Financiero al final de cada mes.
9	¿El Contador General registra su firma de responsabilidad en los documentos que se generan por las diferentes transacciones de la Empresa?.	X		4	4	
10	¿Se verifica que el monto de la transacción esté de acuerdo con los documentos que lo respaldan?.	X		4	4	
11	¿El registro de las transacciones se lo realiza en forma computarizada?.	X		4	4	
12	¿El Contador General registra las transacciones, observando las disposiciones legales vigentes?.	X		5	5	
13	¿Se verifica que todas las transacciones tengan los documentos de soporte?.	X		5	5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
14	¿La existencia de la chequera está controlada en forma tal que evita que puedan hacer uso indebido de la misma?.	X		5	5	
15	¿Existen sistemas adecuados para el archivo contable?.	X		4	4	
16	¿El Contador General presenta los Estados Financieros en el tiempo establecido por la Empresa?.	X		5	5	
17	¿El Contador General verifica que no se firme los cheques en blanco?.	X		5	5	
18	¿Los cheques anulados son archivados?.	X		4	4	
19	¿Los Estados Financieros son revisados y aprobados por el Gerente Financiero y el Gerente General?.	X		5	5	
20	¿Existen sistemas automatizados para la elaboración de los Estados Financieros de la Empresa?.	X		5	5	
21	¿Se verifica que los datos que se ingresan al sistema se generen de las transacciones de la	X		5	5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	Empresa?.					
22	¿El sistema automatizado que se utiliza para llevar la contabilidad de la Empresa cumple con todas las necesidades de la misma?.	X		6	6	
TOTALES:				87	100	

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
		87	

Interpretación:

El Área de Contabilidad ha obtenido una calificación del 87% que corresponde a muy bueno, ya que existen pocos controles deficitarios, por tanto es necesario mejorar los controles que funcionen en cada proceso, con la finalidad de que la organización cuente con personal calificado que ayude a cumplir con los objetivos establecidos.

El Área de Contabilidad cuenta con controles que ayudan a cumplir los objetivos del Área, los controles que son deficitarios que son muy pocos se deben corregir e implementar nuevos controles que ayuden a mejorar las actividades de los empleados que laboran en el Área de Contabilidad de la Empresa.

7.2 Medición del Riesgo de Control.

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

Medición del Riesgo:

RC = Riesgo de Control.

PO = Puntaje obtenido.

PT = Puntaje Total.

FÓRMULA:

$$RC = PT - PO$$

CÁLCULO:

$$RC = 100\% - 87\%$$

$$RC = 13\%$$

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir, para el óptimo funcionamiento de los procesos administrativos del Área de Contabilidad, existe un 87% de controles establecidos por las actividades y los responsables de los procesos.

Es decir, existe una deficiencia del 13% de controles internos administrativos dentro del Área de Contabilidad, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del Área en estudio.

El Área de Contabilidad tiene como porcentaje de riesgo de control el 13% que revela la existencia de deficiencias en los controles generados en cada proceso del mencionado Departamento.

Siendo que el riesgo de control le compete a la Empresa, ésta debe hacer los esfuerzos necesarios para reducirlo, mejorando los controles internos administrativos, lo cual es motivo de la propuesta en la implementación.

7.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

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

PREGUNTA N° 5

- ✚ **¿Los deberes del Contador General están separados de las personas encargadas de ejecutar y revisar el manejo de las transacciones que se generan en la Empresa?.**

No existe segregación de funciones, ya que solamente existe una persona que se encarga de la contabilidad de la Empresa.

La Empresa al no contar con el personal necesario que se encargue de cada Área o Departamento de la Empresa, las funciones no se segregan y se sobrecargan al poco personal que labora en la misma.

PREGUNTA N° 6

- ✚ **¿La Empresa cuenta con un Manual de Procedimientos Contables?.**

La Empresa no cuenta con un Manual de Procedimientos Contables, solamente cuenta con procedimientos implícitos que se deben seguir de acuerdo a la experiencia del personal de dicha área.

PREGUNTA N° 8

¿ Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?.

Los asientos de diario no son aprobados en el momento que se generan, ya que los asientos son revisados por el Gerente Financiero al final de cada mes.

El Gerente Financiero solamente trabaja por horas en la Empresa, es por tal motivo que la persona que se encarga de la contabilidad de la misma realiza todas las funciones a ella encomendadas; la contabilidad es revisada por el Gerente Financiero solamente al cierre mensual de las actividades.

7.4 Implementación del Control Interno Administrativo.

PROCESO # 1

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>1) Uso de comprobantes prenumerados en forma consecutiva y preimpresa.</p>	<p>✘ Todos los Departamentos de la Empresa usan los comprobantes prenumerados y preimpresos en forma consecutiva y en un orden lógico en cada una de las actividades que se desarrollan en la Empresa, de esta manera llevan un respaldo adecuado y correcto de cada transacción.</p> <p>✘ Los comprobantes que han sido inutilizados son anulados y archivados con el juego completo, indicando los motivos de la anulación.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Controlar el uso de comprobantes prenumerados en forma consecutiva y preimpresa.</p>	<p>✚ Verificar el correcto uso de los comprobantes prenumerados, que éstos se utilicen en forma consecutiva y que se realiza el control de comprobantes de acuerdo a la secuencia numérica que tiene cada uno</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>de éstos, por lo tanto lo hace la persona que se encarga de la Contabilidad que es quien se encarga de todas las actividades que se deben realizar en el Departamento de Contabilidad.</p> <p>✚ Verificar que exista un Asistente de Contabilidad, que será quien elabore los comprobantes y realice otras funciones necesarias en el Departamento y el Contador General será el encargado de controlar que los comprobantes estén de acuerdo a las normas de Control Interno y demás disposiciones legales.</p>
<p>2) Controlar el archivo de los formularios de las declaraciones de impuestos.</p>	<p>✚ Comprobar que el Contador archive y controle que los formularios de las declaraciones estén de acuerdo al número y mes, sin embargo quien debe realizar estas funciones es el Asistente de Contabilidad y las debe revisar el Contador de la Empresa.</p>
<p>3) Verificar que los comprobantes y formularios que contienen errores sean anulados y archivados.</p>	<p>✚ Verificar que todos los comprobantes que son anulados por algún error, sean archivados, los mismos que deben contener el original y la copia del documento, el sello de anulado y el motivo por el cual se anuló dicho documento.</p>

PROCESO # 2

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
2) Autorización y Registro de Comprobantes Contables.	<p>✘ La generación de las transacciones y operaciones que originan obligaciones y compromisos en cada una de las Áreas o Departamentos de la Empresa, requieren de las firmas y la autorización en cada actividad relacionada a la Empresa.</p> <p>✘ Todas las actividades son autorizadas por la máxima autoridad de la Empresa, el Gerente General, el mismo que conjuntamente con el Contador General, realizan un análisis, si se puede llevar a cabo dicha transacción, en especial el registro contable en los diarios generales; en tanto el registro lo realiza el Asistente de Contabilidad, utilizando los comprobantes contables que se han generado por dichas transacciones.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar que se autorice y se registre todos los comprobantes que utiliza la Empresa para todas las transacciones.	<p>✚ Verificar y constatar que todas las transacciones y operaciones que originan obligaciones y compromisos en cada una de las Áreas o Departamentos de la Empresa, requieren de las firmas y la autorización en cada actividad relacionada a la Empresa.</p> <p>✚ Verificar que todas las transacciones contengan los documentos necesarios que respalden cada una de las operaciones de la Empresa y que existan personas responsables de la misma.</p>
2) Verificar que todos los documentos, comprobantes y/o formularios contengan firmas de responsabilidad.	<p>✚ Comprobar que todos los documentos, comprobantes y/o formularios que se generan dentro del Departamento contengan las respectivas firmas de responsabilidad, tanto del Gerente General, Gerente Financiero, Contador y el Asistente de Contabilidad, para respaldo de todas las actividades del Área.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>3) Controlar los contratos establecidos con los proveedores de la Empresa.</p>	<p>✚ Comprobar que el Contador se encargue de verificar que al momento del registro de la transacción está, esté de acuerdo con los contratos realizados con los proveedores de la Empresa, con la finalidad de comprobar que se mantiene lo pactado en las negociaciones, en especial en lo que se refiere a la adquisición de los productos a PRONACA S.A.</p>
<p>4) Controlar cada una de las transacciones que se originan en la Empresa.</p>	<p>✚ Verificar que el Asistente de Contabilidad se encargue de realizar y registrar todas las transacciones, así como de adjuntar los documentos de soporte, para justificar el monto que cubren las mismas y que el Contador verifique el cumplimiento de esta actividad.</p>

PROCESO # 3

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>3) Cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</p>	<p>✘ Todos los comprobantes contables que se registren, para que tengan validez de la información que se presenta en los Estados</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>Financieros, deben observar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados que constan en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC's), que para el año 2009 serán reemplazadas por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's).</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).</p>	<p>✚ Comprobar que todas las transacciones que se originan en la Empresa, se encuentren contabilizadas y estén cumpliendo con lo establecido por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), para de esta manera contabilizar todas las transacciones que se originan en la Empresa y en el futuro considerar lo mismo, pero de acuerdo con el marco conceptual contable de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's), las mismas que reemplazarán las NEC's, a partir del 1 de Enero del 2009, ya que éstas normas son una herramienta útil para el sector financiero, contable y tributario.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>✚ Verificar que el Contador General se encargue de revisar el registro de todas las transacciones, considerando el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y posteriormente de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's), según lo ya indicado anteriormente.</p>

PROCESO # 4

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>4) Estados Financieros.</p>	<p>✘ Debe observarse la NEC 1, respecto a que se elaboren los Estados Financieros básicos, o sea: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo y las notas y políticas de los Estados Financieros, todos ellos observando las NEC's que ya se han mencionado.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Controlar la presentación de los Estados Financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="711 320 1362 629">✚ Verificar que el Contador General presente los Estados Financieros de acuerdo a lo dispuesto en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC`s) y los realice en el tiempo determinado en las políticas de la Empresa. <li data-bbox="711 703 1362 1178">✚ Comprobar que para la elaboración de los Estados Financieros se basaron en la NEC 1, en la que se menciona que se elaboraran los Estados Financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo y las notas y políticas de los Estados Financieros.
<p>2) Verificar los datos registrados en el sistema BANN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="711 1296 1362 1440">✚ Comprobar que los datos de todas las transacciones se encuentren correctamente registrados en el sistema. <li data-bbox="711 1585 1362 2007">✚ Verificar que los datos y cifras presentados en los Estados Financieros sean iguales a los datos que se encuentran en el sistema, para comprobar su veracidad, autenticidad y eficiencia del manejo de los datos para la contabilización y elaboración de los Estados Financieros de la Empresa.

PROCESO # 5

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>5) Análisis de los Estados Financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none">✘ El Gerente Financiero se encarga de realizar un análisis e interpretación de los Estados Financieros básicos de la Empresa. ✘ Mediante el análisis e interpretación de los Estados Financieros se profundiza más en la esencia de la Empresa, conociendo los porcentajes de variación de un año a otro, razones financieras y su respectiva comparación; de esta manera podemos establecer tendencias en marcha de la Empresa. ✘ De los elementos proporcionados por el análisis e interpretación de los Estados Financieros, se procede a conocer el por qué de los resultados, descubriendo los puntos débiles y las fortalezas de la estructura administrativa y financiera de la Empresa.

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="813 324 1364 638">✘ El análisis debe centrarse en los cambios extraordinarios o más significativos, ya que es fundamental tener en cuenta todas las variaciones de las cuentas, para lo que debemos: <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="861 705 1364 862">Ⓢ Visualizar los aumentos o disminuciones por cuenta o por rubro. <li data-bbox="861 929 1364 1131">Ⓢ Realizar un análisis de las tendencias para conocer el crecimiento y la evolución de la Empresa. <li data-bbox="861 1198 1364 1299">Ⓢ Es una herramienta básica para la toma de decisiones. <li data-bbox="813 1366 1364 1568">✘ Se realiza una revisión de los auxiliares o anexos de las principales cuentas de los Estados Financieros.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar la realización del análisis e interpretación de los Estados Financieros básicos de la Empresa.	✚ Verificar que el Gerente Financiero se encargue de realizar un análisis e interpretación de los Estados Financieros básicos de la Empresa: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio y Estado de Flujo de Efectivo con el fin de conocer la posición económica y financiera de la Empresa.
2) Verificar los porcentajes de variación de los Estados Financieros de un año a otro, razones financieras y su respectiva interpretación.	✚ Verificar que se realicen los análisis, tanto vertical como horizontal para conocer los porcentajes de variación de un año a otro, las razones financieras y su respectiva comparación; de esta manera podemos establecer las tendencias de la Empresa.

7.5 Seguimiento Continuo.

El seguimiento continuo del sistema de control interno administrativo dentro del Área de Recursos Humanos de la Empresa DISPROAL S.C.C.I., se realizará mediante la aplicación de un nuevo cuestionario realizado en base a los controles internos administrativos existentes mejorados y los controles establecidos o nuevos.

Dicho cuestionario se presenta a continuación:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO **ADMINISTRATIVO**

Departamento de Contabilidad

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se controla el uso de los comprobantes prenumerados en forma consecutiva y preimpresa?.				5	
2	¿Existe un Asistente de Contabilidad que se encargue de elaborar los comprobantes y realice otras funciones necesarias en el Departamento?.				4	
3	¿El Contador General se encarga de controlar que los comprobantes estén de acuerdo a las normas de Control Interno y demás				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	disposiciones legales?.					
4	¿Se verifica que los comprobantes y formularios que contienen errores sean anulados y archivados?.				4	
5	¿Se controla que los formularios de las declaraciones de impuestos sean archivados de acuerdo al mes de su declaración?.				4	
6	¿Se verifica que se autorice y se registre todos los comprobantes que utiliza la Empresa para todas las transacciones?.				5	
7	¿Se verifica que todas las transacciones y operaciones que originan obligaciones y compromisos en la Empresa, tengan las firmas de autorización del Gerente General?.				6	
8	¿Se verifica que todas las transacciones contengan los documentos necesarios que respalden cada una de las operaciones y que existan				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	personas responsables de la misma?.					
9	¿Se verifica que todos los documentos, comprobantes y/o formularios contengan firmas de responsabilidad?.				4	
10	¿Se comprueba que el Contador se encargue de verificar que al momento de realizar cualquier transacción, esté de acuerdo con los contratos establecidos con los proveedores de la Empresa?.				5	
11	¿Se verifica que el Asistente de Contabilidad se encargue de registrar todas las transacciones, adjuntando los documentos soporte de cada una de éstas?.				5	
12	¿Se verifica el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) en la contabilización de cada una de las transacciones				6	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	que se originan en la Empresa?.					
13	¿Se verifica que el Contador General se encargue de revisar el registro de todas las transacciones y que éstas cumplan con lo establecido en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y particularmente las NEC's?.				5	
14	¿Se controla que el Contador de la Empresa presente los Estados Financieros de acuerdo a los dispuesto en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC`s) y lo realice en el tiempo determinado en las políticas de la Empresa?.				5	
15	¿Se verifica que la elaboración de los Estados Financieros se base en lo dispuesto en la NEC 1?.				5	
16	¿ Se verifica que los datos presentados en los Estados Financieros sean iguales a los datos que se				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	encuentran en el sistema BANN de la Empresa?.					
17	¿Se comprueba que los datos de todas las transacciones se encuentran correctamente registradas en el sistema?.				5	
18	¿Se verifica que el Gerente Financiero se encargue de realizar el análisis y la interpretación de los Estados Financieros de la Empresa?.				6	
19	¿Se conoce los porcentajes de variación de los Estados Financieros de un año a otro, razones financieras y su respectiva comparación?.				5	
20	¿Se realiza un análisis exhaustivo del por qué de los resultados, descubriendo los puntos débiles y fortalezas de la estructura administrativa y financiera de la Empresa?.				6	
	TOTALES:				100	

CAPÍTULO VIII

8. EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO.

Considerando que el Control Interno Administrativo es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados y relacionados entre sí, en base a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés que debe atender.

El Sistema de Control Interno Administrativo impulsa el proceso administrativo de la Empresa, consiguiendo satisfacer los requerimientos y necesidades gerenciales en orden a conseguir eficiencia y economía en el uso de los recursos y efectividad en los resultados; el sistema de control interno administrativo está presente en todos los sistemas de la organización.

El control interno administrativo es un sistema retroalimentador de la Administración y de la Gerencia, se concreta en un conjunto de actos y operaciones que tiene por objeto identificar la realidad, examinarla y compararla con un criterio o modelo preestablecido, para luego modificarla conforme a él.

El ejercicio práctico demostrativo de la implementación de un sistema de control interno administrativo, condensa los cinco pasos sistemáticos de la implementación; en este capítulo se resume cada uno de ellos en los diferentes departamentos de aplicación dentro de la administración de DISPROAL S.C.C.I.

8.1 Evaluación del Control Interno Administrativo.

8.1.1 Evaluación del Control Interno Administrativo del Departamento de Comercialización.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Departamento de Comercialización

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realiza un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales de la Empresa?.		X	0	5	No existe un equipo especializado que realice una investigación de campo y determine a los clientes potenciales.
2	¿Existe una base de datos de los clientes potenciales de acuerdo a su comportamiento de compra y sus necesidades?.		X	0	5	Solamente existe una base general de los clientes en la Empresa y no separados por su comportamiento de compra.
3	¿Existen diferenciación de los clientes por segmentos de mercado?.	X		5	5	
4	¿Se realiza un análisis de los posibles proveedores para satisfacer nuevas necesidades de los clientes, además de PRONACA S.A.?.		X	0	5	El principal proveedor es PRONACA S.A., ya que solamente se distribuyen los productos de las distintas marcas que produce esta Empresa.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se realiza una visita a los clientes potenciales para ofrecerles los productos que se comercializan?.	X		5	5	
6	¿Los Vendedores son los encargados de realizar las distintas visitas a los clientes nuevos y antiguos para obtener sus pedidos?.	X		5	5	
7	¿Se mantiene relaciones estrechas con los encargados de adquisiciones de cada uno de los clientes potenciales?.		X	0	5	No se tiene relaciones con las personas encargadas de adquisiciones de los clientes potenciales, ya que no se realiza con tanta frecuencia dichas visitas.
8	¿Se realizan visitas periódicas menores a una semana a los clientes?.	X		5	5	
9	¿La demostración de los productos a comercializar se realiza de tal manera que se demuestren las características principales de los productos?.	X		5	5	
10	¿Los pedidos de los clientes son controlados por los Vendedores	X		5	5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	asignados para cada uno de los mismos?.					
11	¿Se realiza la verificación de las cantidades anotadas en el pedido de los clientes, antes de ingresar al sistema de las PDA`s?.	X		5	5	
12	¿Se realiza una revisión en el inventario de los productos que fueron pedidos de los clientes antes de realizar la respectiva facturación?.	X		5	5	
13	¿Se realiza la verificación de las cantidades, nombre del producto y especificaciones de los productos en la factura, de acuerdo a los pedidos por los clientes?.	X		5	5	
14	¿Se verifica la aprobación y aceptación de pago, en el caso de que alguna venta haya sido realizada a crédito, revisando las condiciones de venta?.	X		5	5	
15	¿Existen niveles de aprobación y autorización para los descuentos otorgados a los clientes?.		X	0	5	Los descuentos se realizan a todos los clientes en forma igual y sin diferenciación.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
16	¿Se realiza un presupuesto para la publicidad de la Empresa de acuerdo a la planificación financiera de la Empresa?.		X	0	5	La publicidad depende de PRONACA S.A., ya que esta Empresa difunde su propaganda de los productos en forma general.
17	¿Se presentan informes del presupuesto anual de ventas con información útil, confiable y oportuna?.	X		5	5	
18	¿Se realiza un estudio previo de los consumidores para direccionar la campaña publicitaria?.		X	0	5	No se realiza un estudio previo de los consumidores para direccionar la campaña publicitaria; de ésto se encarga PRONACA S.A.
19	¿Se realiza un estudio previo del tipo de publicidad a utilizarse?.		X	0	5	DISPROAL S.C.C.I. no se encarga de ningún tipo de publicidad.
20	¿Se realiza un control y una revisión de los productos que han sido facturados antes que sean despachados y embarcados en los camiones para su respectiva entrega a cada cliente, según la ruta asignada?.	X		5	5	
TOTALES:				60	100	

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY</u> <u>BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
60			

Interpretación:

El Área de Comercialización ha obtenido una calificación del 60% que corresponde a regular, debido a que existen algunos controles deficientes, que son practicados de acuerdo a la experiencia de las personas encargadas de los diversos procesos.

El resultado es atribuible a que no hay los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Área de Comercialización, los mismos que deberán ser implementados y mejorados para un eficiente funcionamiento administrativo.

8.1.2 Evaluación del Control Interno Administrativo del Departamento de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO

Departamento de Recursos Humanos

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿La Gerencia General verifica que se está realizando el reclutamiento de personal de la manera establecida?.	X		6	6	
2	¿El Gerente de Recursos Humanos realiza la preselección, tomando en cuenta todos los requerimientos que se indicó para la vacante?.	X		6	6	
3	¿Se verifica que las publicaciones en los medios de comunicación contengan las características adecuadas al puesto vacante de la Empresa?	X		5	5	
4	¿Se verifica que las solicitudes de empleo, sean aceptadas en un período no mayor a una semana laboral?	X		5	5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se dispone de procedimientos para realizar la recepción de documentos?.		X	0	4	No existe ningún procedimiento para la recepción de documentos, ya que el Gerente de Recursos Humanos únicamente recepta las carpetas, pero no verifica que cumplan con los parámetros establecidos.
6	¿Se comprueba que las habilidades y características de los candidatos seleccionados para el puesto vacante estén acorde al perfil del puesto?	X		5	5	
7	¿Se comprueba que la documentación complementaria a la hoja de vida del candidato sea real, válida y actualizada?	X		5	5	
8	¿Se evidencia que las capacidades de las personas seleccionadas sean las adecuadas para el puesto, mediante las pruebas de aplicación?		X	0	5	No existe ningún tipo de pruebas que se apliquen para medir las capacidades de las personas seleccionadas para el puesto vacante, ya que solamente se verifica la documentación recibida.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
9	¿La entrevista la realiza el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos?.	X		6	6	
10	¿El Gerente General verifica que se cumpla con todos los requisitos para llenar la vacante?.		X	0	5	El Gerente General no realiza ningún tipo de control, solamente realiza la entrevista de la persona que ya salió seleccionada para ocupar el puesto vacante, por lo tanto no conoce los perfiles de todos los aspirantes.
11	¿El Gerente General emite la autorización para contratar a la persona que llenará la vacante?.	X		4	4	
12	¿Se comprueba que el primer contrato de la persona seleccionada sea por un período de tres meses y esté acorde al Manual de Contrataciones de la Empresa?	X		5	5	
13	¿Se comprueba que los contratos sean realizados bajo asesoría legal y estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección de Trabajo?.	X		6	6	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
14	¿Se verifica que el nuevo empleado de la Empresa reciba los manuales, programas y planes de la organización en un período no mayor a cinco días, después de la iniciación de sus actividades?.	X		5	5	
15	¿Se evalúa las necesidades de capacitación, mediante un diagnóstico, que sea reflejado en un plan de capacitación?.		X	0	6	Actualmente, la Empresa no cuenta con un control con un programa preestablecido de cursos de capacitación que necesita el personal, ya que PRONACA S.A. se encarga de capacitar a algunos empleados.
16	¿Se controla la existencia de un seguimiento del proceso de capacitación, con la finalidad de medir su impacto, comparando la situación actual con la anterior?.	X		6	6	
17	¿Se verifica la aplicación de índices de desempeño, para un correcto análisis de labores, que sea en base a las responsabilidades de cada puesto de trabajo?		X	0	6	No existe ningún procedimiento que se lleve a cabo para verificar el nivel de desempeño de cada empleado, ya que solamente se verifica el mismo en las reuniones

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
						periódicas que se realizan con los trabajadores.
18	¿Se controla las asistencias del personal de acuerdo al método implementado por la Gerencia General, mediante la presentación de informes mensuales?	X		5	5	
19	¿Se verifica que las causas de inasistencia o ausentismo sean auténticas y en el caso de no serlas, se controla la aplicación de las sanciones pertinentes?		X	0	5	No se realiza la verificación de las causas de las inasistencias ni ausentismo.
TOTALES:				69	100	

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
	69		

Interpretación:

El Área de Recursos Humanos ha obtenido una calificación del 69% que corresponde a bueno, debido a que existen algunos controles deficitarios, por tanto es necesario mejorar los controles que funcionen en cada proceso, con la finalidad de que la organización cuente con personal calificado que ayude a cumplir con los objetivos establecidos.

El resultado es atribuible a que no existen los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Área de Recursos Humanos, los mismos que deberán ser creados e implementados para un mejor desenvolvimiento de cada uno de los empleados que conforman la Empresa.

8.1.3 Evaluación del Control Interno Administrativo del Departamento de Logística.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO

Departamento de Logística

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se comprueba que se realice un informe sobre el pronóstico de compras en un período de tres meses?.		X	0	3	No se realiza ningún tipo de informe sobre el pronóstico de compras, ya que las compras que se realizan a PRONACA S.A. son diarias y no es necesario realizar dicho reporte.
2	¿Se verifica que el Bodeguero realice el informe de requerimiento de compra de los productos que necesita adquirir la Empresa?.	X		5	5	
3	¿Se verifica que el Gerente General revise el informe de requerimiento de compra de los productos antes de enviar a PRONACA S.A., el principal proveedor?.	X		4	4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
4	¿Se comprueba que el pronóstico de compras origine un informe para su aprobación por parte del Gerente General?.		X	0	3	Anteriormente se mencionó que no se genera ningún tipo de informe sobre el pronóstico de compras, antes de realizar el pedido de productos a PRONACA S.A.; el Gerente General conoce de dicho informe antes de proceder a realizar el pedido.
5	¿Se verifica que la persona que se encarga del Área de Adquisiciones realice el respectivo pedido de los productos de cada uno de los clientes en forma diaria a PRONACA S.A.?.	X		5	5	
6	¿Se elaboran órdenes de compra de productos en los que se especifiquen las características de los productos?.		X	0	3	No se elaboran órdenes de compra de los productos, ya que en el momento de realizar el pedido a PRONACA S.A. se mencionan los productos, especificando las características de cada uno de éstos.
7	¿Se realiza la verificación de las facturas enviadas por el proveedor para su	X		3	3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	aprobación?.					
8	¿Se comprueba que las facturas del proveedor sean analizadas y aprobadas por la Gerencia General, antes de realizar el pago?.	X		4	4	
9	¿Se verifica las características y especificaciones de los productos antes de ser ingresados en la Bodega?.	X		4	4	
10	¿Se verifica que se presente a la Gerencia General un informe en el que se detalle el ingreso de los productos enviados por el proveedor?.		X	0	3	No se realiza ningún informe detallando el ingreso de los productos a la Empresa, ya que los choferes de los camiones al momento de llegar a DISPROAL S.C.C.I. se dirigen al Departamento de Adquisiciones a entregar las facturas de compra.
11	¿Se verifica que en el caso de existir devoluciones de los productos, éstas estén controladas mediante una orden de devolución?.	X		4	4	
12	¿Se verifica la correcta clasificación de los productos, antes de enviar a la Bodega e ingresarlos al sistema?.	X		3	3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
13	¿Se verifica que se ingrese correctamente en el sistema todos los productos enviados por el proveedor?.	X		3	3	
14	¿Se realiza un análisis del espacio físico de la Bodega, antes de colocar los productos en la misma?.	X		3	3	
15	¿Se realiza un informe de stocks mínimos o reposiciones de productos para ser aprobados por el Gerente Administrativo?.		X	0	3	No se realiza ningún informe de stocks mínimos o reposiciones de productos para ser aprobados por el Gerente Administrativo, ya que el Bodeguero realiza inventarios diarios de todos los productos para proceder a realizar los pedidos al proveedor.
16	¿Se constata mediante una orden de despacho, la salida de los productos de la Bodega?.		X	0	3	Para despachar los productos de la Bodega, no se emite ningún tipo de orden para su salida, ya que para su salida solamente existen las facturas como respaldo del despacho.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
17	¿Se controla la entrega de productos, mediante un informe de entrega al Departamento de Operaciones?.		X	0	3	No se realiza un informe de entrega de los productos, ya que este proceso se controla de acuerdo a la ruta asignada y a los productos que en algunas ocasiones regresan a la Empresa por algún motivo.
18	¿Los informes de salida de los productos llevan las correspondientes sumillas de la persona que los entrega y la persona que los recibe?.	X		4	4	
19	¿Se controla las unidades para ser enviadas a los clientes, mediante una guía de remisión que contenga los datos de las mismas, acorde a la factura que corresponda a la venta del cliente?.		X	0	4	Para entregar los productos a los diferentes clientes no se realiza mediante una guía de remisión, sino se realiza por medio de las facturas.
20	¿Se verifica que la ruta de transporte de los productos hacia el cliente, sea diseñada para que cubra un tiempo mínimo, además se verifica las buenas condiciones del vehículo antes del mismo de la Empresa?.	X		4	4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
21	¿Se verifica que los choferes de los camiones al momento de llegar con la mercadería se dirigen al Departamento de Adquisiciones y entreguen las facturas de compra de los productos y comuniquen alguna novedad?.	X		5	5	
22	¿Se verifica que la persona encargada del Área de Adquisiciones revise todas las características de los productos que se compraron como: peso, cantidad, especificaciones, etc., para evitar faltantes o daños?.	X		5	5	
23	¿Se verifica que se revise los camiones que regresan de cada una de las rutas, además si algún producto regresó a la Empresa por algún motivo?.	X		4	4	
24	¿Se verifica que los productos que regresaron de la ruta sean ingresados nuevamente en el inventario y sean almacenados en la Bodega?.	X		3	3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
25	¿Se constata que se envíe toda la documentación de compra a la persona encargada de Cuentas por Pagar, para que se proceda a contabilizar en el Diario Auxiliar y generar los Comprobantes de Retención?.	X		4	4	
26	¿Se verifica que se envíe la respectiva documentación del Área de Cuentas por Pagar a Tesorería para que proceda a realizar los respectivos pagos?.	X		4	4	
27	¿Se verifica que se entregue a los choferes de los camiones y ayudantes una Nota de Entrega de los productos para que procedan a entregar los productos a los clientes?.	X		3	3	
28	¿Se verifica que el Vendedor se encargue de entregar los productos, cobrar la factura y realizar el siguiente pedido?.	X		4	4	
	TOTALES:			78	100	

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
	78		

Interpretación:

El Área de Logística ha obtenido una calificación del 78% que corresponde a bueno, debido a que existen algunos controles deficitarios, por tanto es necesario mejorar los controles que funcionen en cada proceso, con la finalidad de que la organización cuente con personal calificado que ayude a cumplir con los objetivos establecidos.

El resultado es atribuible a que no existen los controles necesarios que deberían existir en cada uno de los procesos del Área de Logística, los mismos que deberán ser creados e implementados para un mejor desenvolvimiento de cada uno de los empleados que conforman la Empresa.

8.1.4 Evaluación del Control Interno Administrativo del Departamento de Contabilidad.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO

Departamento de Contabilidad

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existen mecanismos de control para verificar que todos los comprobantes que se utilizan en la Empresa se archiven en forma adecuada con sus respectivos respaldos?.	X		5	5	
2	¿Se verifica que una persona se encargue de registrar las transacciones en los comprobantes y/o formularios preimpresos que manejan la Empresa?.	X		4	4	
3	¿Se verifica que los comprobantes y formularios que han sido anulados por errores sean archivados con el juego completo?	X		4	4	
4	¿Se controla que los formularios de las declaraciones de impuestos realizados se los archive	X		4	4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	adecuadamente?.					
5	¿Los deberes del Contador General están separados de las personas encargadas de ejecutar y revisar el manejo de las transacciones que se generan en la Empresa?.		X	0	4	No existe segregación de funciones, ya que hay una sola persona que se encarga de la contabilidad de la Empresa.
6	¿La Empresa cuenta con un Manual de Procedimientos Contables?.		X	0	5	La Empresa no cuenta con un Manual de Procedimientos Contables, solamente se cuenta con procedimientos implícitos que se deben seguir de acuerdo a la experiencia del personal de dicha área.
7	¿Todos los comprobantes e informes son revisados y aprobados por el Gerente Financiero o empleados distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?.	X		4	4	
8	¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?.		X	0	4	Los asientos de diario no son aprobados en el momento que se generan, ya que los asientos son revisados por el Gerente Financiero al final de cada mes.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
9	¿El Contador General registra su firma de responsabilidad en los documentos que se generan por las diferentes transacciones de la Empresa?.	X		4	4	
10	¿Se verifica que el monto de la transacción esté de acuerdo con los documentos que lo respaldan?.	X		4	4	
11	¿El registro de las transacciones se lo realiza en forma computarizada?.	X		4	4	
12	¿El Contador General registra las transacciones, observando las disposiciones legales vigentes?.	X		5	5	
13	¿Se verifica que todas las transacciones tengan los documentos de soporte?.	X		5	5	
14	¿La existencia de la chequera está controlada en forma tal que evita que puedan hacer uso indebido de la misma?.	X		5	5	
15	¿Existen sistemas adecuados para el archivo contable?.	X		4	4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
16	¿El Contador General presenta los Estados Financieros en el tiempo establecido por la Empresa?.	X		5	5	
17	¿El Contador General verifica que no se firme los cheques en blanco?.	X		5	5	
18	¿Los cheques anulados son archivados?.	X		4	4	
19	¿Los Estados Financieros son revisados y aprobados por el Gerente Financiero y el Gerente General?.	X		5	5	
20	¿Existen sistemas automatizados para la elaboración de los Estados Financieros de la Empresa?.	X		5	5	
21	¿Se verifica que los datos que se ingresan al sistema se generen de las transacciones de la Empresa?.	X		5	5	
22	¿El sistema automatizado que se utiliza para llevar la contabilidad de la Empresa cumple con todas las necesidades de la misma?.	X		6	6	
TOTALES:				87	100	

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
		87	

Interpretación:

El Área de Contabilidad ha obtenido una calificación del 87% que corresponde a muy bueno, ya que existen pocos controles deficitarios, por tanto es necesario mejorar los controles que funcionen en cada proceso, con la finalidad de que la organización cuente con personal calificado que ayude a cumplir con los objetivos establecidos.

El Área de Contabilidad cuenta con controles que ayudan a cumplir los objetivos del Área, los controles que son deficitarios que son muy pocos se deben corregir e implementar nuevos controles que ayuden a mejorar las actividades de los empleados que laboran en el Área de Contabilidad de la Empresa.

8.2 Medición del Riesgo de Control.

8.2.1 Medición del Riesgo de Control del Departamento de Comercialización.

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

Medición del Riesgo:

RC = Riesgo de Control.

PO = Puntaje obtenido.

PT = Puntaje Total.

FÓRMULA:

$$RC = PT - PO$$

CÁLCULO:

$$RC = 100\% - 60\%$$

$$RC = 40\%$$

Cabe mencionar que los riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en los procesos de Comercialización, Recursos Humanos, Contabilidad y Logística.

De los resultados expuestos puedo mencionar que del 100% de los controles que deben existir para el óptimo funcionamiento de los procesos del Área de Comercialización, solo un 60% de controles están establecidos por las actividades y los responsables de los procesos.

Es decir, existe una deficiencia del 40% de controles internos administrativos dentro del Área de Comercialización, los cuales se deben implementar y mejorar los ya existentes para un correcto funcionamiento del Área en estudio.

8.2.2 Medición del Riesgo de Control del Departamento de Recursos Humanos.

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

Medición del Riesgo:

RC = Riesgo de Control.

PO = Puntaje obtenido.

PT = Puntaje Total.

FÓRMULA:

$$RC = PT - PO$$

CÁLCULO:

$$RC = 100\% - 69\%$$

$$RC = 31\%$$

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir, para el óptimo funcionamiento de los procesos administrativos del Área de Recursos Humanos, existe un 69% de controles establecidos por las actividades y los responsables de los procesos.

Es decir, existe una deficiencia del 31% de controles internos administrativos dentro del Área de Recursos Humanos, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del Área en estudio.

El Departamento de Recursos Humanos tiene como porcentaje de riesgo de control el 31% que revela la existencia de deficiencias en los controles generados en cada proceso del mencionado Departamento, por tanto existe una menor confianza en que los procesos estén funcionando adecuadamente.

Siendo que el riesgo de control le compete a la Empresa, ésta debe hacer los esfuerzos necesarios para reducirlo, mejorando los controles internos administrativos, lo cual es motivo de la propuesta en la implementación.

8.2.3 Medición del Riesgo de Control del Departamento de Logística.

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

Medición del Riesgo:

RC = Riesgo de Control.

PO = Puntaje obtenido.

PT = Puntaje Total.

FÓRMULA:

$$RC = PT - PO$$

CÁLCULO:

$$RC = 100\% - 78\%$$

$$RC = 22\%$$

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir, para el óptimo funcionamiento de los procesos administrativos del Área de Logística, existe un 78% de controles establecidos por las actividades y los responsables de los procesos.

Es decir, existe una deficiencia del 22% de controles internos administrativos dentro del Área de Logística, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del Área en estudio.

El Departamento de Logística tiene como porcentaje de riesgo de control el 22% que revela la existencia de deficiencias en los controles administrativos generados en cada proceso del mencionado Departamento.

Siendo que el riesgo de control le compete a la Empresa, ésta debe hacer los esfuerzos necesarios para reducirlo, mejorando los controles internos administrativos, lo cual es motivo de la propuesta en la implementación.

8.2.4 Medición del Riesgo de Control del Departamento de Logística.

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

Medición del Riesgo:

RC = Riesgo de Control.

PO = Puntaje obtenido.

PT = Puntaje Total.

FÓRMULA:

$$RC = PT - PO$$

CÁLCULO:

$$RC = 100\% - 87\%$$

$$RC = 13\%$$

De los resultados expuestos podemos mencionar que del 100% de los controles que deben existir, para el óptimo funcionamiento de los procesos administrativos del Área de Contabilidad, existe un 87% de controles establecidos por las actividades y los responsables de los procesos.

Es decir, existe una deficiencia del 13% de controles internos administrativos dentro del Área de Contabilidad, los cuales debemos crear e implementar para un correcto funcionamiento del Área en estudio.

El Área de Contabilidad tiene como porcentaje de riesgo de control el 13% que revela la existencia de deficiencias en los controles generados en cada proceso del mencionado Departamento.

Siendo que el riesgo de control le compete a la Empresa, ésta debe hacer los esfuerzos necesarios para reducirlo, mejorando los controles internos administrativos, lo cual es motivo de la propuesta en la implementación.

8.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

8.3.1 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo del Departamento de Comercialización.

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

PREGUNTA N° 1

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

Dentro del proceso de ventas de la Empresa, no se realiza un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales a los cuales se ofrecerán los productos a comercializarse, ya que en la Empresa no se cuenta con un equipo de expertos para que se realice la investigación de mercado; la base de clientes existentes dentro de la organización, se ha creado en base al tiempo transcurrido en el mercado; a todos los clientes se los visita personalmente a través del Vendedor según la ruta asignada y el horario establecido, el mismo que será encargado de mantener relaciones estrechas con el cliente.

Es necesario mantener un estudio de mercado, el incremento y un análisis de los posibles clientes potenciales que se encuentran dentro del mercado al cual nos dirigimos.

PREGUNTA N° 2

- ✚ **¿Existe una base de datos de los clientes potenciales de acuerdo a su comportamiento de compra y sus necesidades?.**

La Empresa no posee una base de datos de clientes potenciales, ya que solamente existe una de tipo general para los clientes que la Empresa ha conseguido a lo largo del tiempo.

La base de datos de los clientes, no separa la información por su comportamiento de compra, sus necesidades, por segmentos de mercado o por cualquier otro factor que sea necesario para la toma de decisiones de la Empresa de una manera oportuna y rápida.

PREGUNTA N° 4

- ✚ **¿Se realiza un análisis de los posibles proveedores para satisfacer nuevas necesidades de los clientes, además de PRONACA S.A.?.**

DISPROAL S.C.C.I. no realiza ningún tipo de análisis de posibles proveedores para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, ya que el principal proveedor es PRONACA S.A., ya que solamente se distribuyen los productos de las distintas marcas de la mencionada.

La Empresa no destina recursos para un análisis de futuros proveedores para atender a nuevos clientes potenciales, los mismos que son fuente de competencia para la actividad de la Empresa; por ello es necesario realizar un análisis de dichos proveedores, ya que por medio del mismo, se podrá conocer las necesidades de los clientes y las especificaciones de los productos de dichos proveedores que pueden verse como competencia.

En el caso de que DISPROAL S.C.C.I. tome la decisión de expandir su negocio e incrementar nuevas líneas de productos, se deberá realizar un estudio exhaustivo del mercado para direccionarse a nuevos segmentos del mismo.

PREGUNTA N° 7

✚ **¿Se mantiene relaciones estrechas con los encargados de adquisiciones de cada uno de los clientes potenciales ?.**

DISPROAL S.C.C.I. no mantiene relaciones estrechas con las personas encargadas de adquisiciones de los clientes potenciales, ya que no se realiza con tanta frecuencia dichas visitas.

Además, al no poseer una base de datos de los clientes potenciales se pierde contacto con los mismos, ya que el personal de ventas de la Empresa cambia y los Vendedores son los únicos que mantienen contacto directo con los clientes existentes y potenciales, porque ellos se encuentran en el mercado, conocen sus necesidades y expectativas.

PREGUNTA N° 15

✚ **¿Existen niveles de aprobación y autorización para los descuentos otorgados a los clientes?.**

En cuanto a lo concerniente en descuentos, PRONACA S.A. es la que ofrece los descuentos, de acuerdo a temporadas altas, para atraer a más clientes, vender más ciertos productos, entre otros aspectos.

Es por tal motivo que DISPROAL S.C.C.I. tiene que dar a conocer al cliente sobre todos los descuentos de los diferentes productos que se comercializan; éstos descuentos son ofrecidos a todos los clientes en forma

igual y sin diferenciación, sin importar la cantidad de compra de ciertos productos.

En algunas ocasiones, DISPROAL S.C.C.I., también ofrece descuentos en ciertas líneas de productos; ésto lo realiza con el objetivo de incentivar a los clientes a incrementar sus compras.

PREGUNTA N° 16

✚ **¿Se realiza un presupuesto para la publicidad de la Empresa de acuerdo a la planificación financiera de la Empresa?.**

Como anteriormente se mencionó todo lo concerniente a la publicidad se encarga PRONACA S.A., ya que DISPROAL S.C.C.I es un Distribuidor Autorizado de la misma, porque comercializa y distribuye todos los productos de las distintas marcas que ofrece PRONACA S.A.

Los consumidores conocen la Empresa en el mercado por medio de la publicidad que realiza PRONACA S.A.; esta publicidad es difundida en todos los medios de comunicación: radio, televisión, internet, prensa, mallas publicitarias; de esta manera se llega a todos los hogares ecuatorianos, constituyéndose en la mejor alternativa.

PREGUNTA N° 18

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

La publicidad se realiza basada en la experiencia de quienes manejan estas actividades, por lo tanto no se realiza un estudio de los consumidores a los cuales se dirige la campaña publicitaria.

PRONACA S.A. conoce más a fondo el comportamiento de cada uno de los segmentos de mercado a los que van direccionados los productos. De tal forma que llegan directamente al cliente, con mayor eficacia y eficiencia a la mente del consumidor.

PREGUNTA N° 19

¿Se realiza un estudio previo del tipo de publicidad a utilizarse?

PRONACA S.A. realiza folletos, hojas informativas, hojas volantes, sobre los productos que ofrece la Empresa, descuentos, promociones, etc. DISPROAL S.C.C.I. los difunde por medio de sus Vendedores que visitan a cada uno de los clientes, para que de esta manera tengan conocimiento amplio de la gama de productos que se ofrecen.

Así, se logra un mejor aprovechamiento de los recursos de la campaña publicitaria asignada por PRONACA S.A.

8.3.2 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo del Departamento de Recursos Humanos.

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

PREGUNTA N° 5

✚ **¿Se dispone de procedimientos para realizar la recepción de documentos?.**

Dentro del proceso de reclutamiento de personal, no existe ningún tipo de procedimiento para la recepción de documentos, respecto a las hojas de vida de cada uno de los aspirantes, ya que el Gerente de Recursos Humanos únicamente recepta las carpetas, pero no verifica que cumplan con los parámetros establecidos.

Los parámetros establecidos para ocupar el puesto vacante se lo realiza una vez que se han terminado de receptar todas las carpetas, en el tiempo estipulado para lo mencionado.

PREGUNTA N° 8

✚ **¿Se evidencia que las capacidades de las personas seleccionadas sean las adecuadas para el puesto, mediante las pruebas de aplicación?.**

En la Empresa no existe ningún tipo de pruebas que se apliquen para medir las capacidades de las personas seleccionadas para el puesto vacante, ya que solamente se verifica la documentación recibida.

La verificación de la documentación recibida, se la realiza mediante llamadas telefónicas para las referencias laborales y personales de quienes son preseleccionados para el puesto vacante, de esta manera obtenemos validez de la información.

PREGUNTA N° 10

- ✚ **¿El Gerente General verifica que se cumpla con todos los requisitos para llenar la vacante?.**

El Gerente General no realiza ningún tipo de control, solamente realiza la entrevista de la persona que ya salió seleccionada para ocupar el puesto vacante, por lo tanto no conoce los perfiles de todos los aspirantes.

El Gerente General verifica que la decisión que tomó el Gerente de Recursos Humanos fue la correcta, ya que el Gerente General realiza la entrevista final a la persona seleccionada y comprueba que sea la persona indicada para ocupar el puesto vacante.

PREGUNTA N° 15

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

Actualmente, la Empresa no cuenta con un programa con respecto a la capacitación que necesita el personal, ya que PRONACA S.A. se encarga de capacitar a algunos empleados, especialmente a los Vendedores, ya que ellos tienen contacto directo con cada uno de los clientes y de esta manera se consigue que la Empresa funcione correctamente y tenga un buen desenvolvimiento en el mercado.

PREGUNTA N° 17

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

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

No existe ningún procedimiento que se lleve a cabo para verificar el nivel de desempeño de cada empleado, ya que solamente se verifica el desempeño de cada empleado en las reuniones periódicas que se realizan.

PREGUNTA N° 19

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

Dentro de la Empresa, no se realiza la verificación de las causas de las inasistencias, ni ausentismo del personal, ya que las mismas en los puestos de trabajo no son prolongados, sólo ocasionales, por tanto no se verifica las causas para la aplicación de sanciones.

8.3.3 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo del Departamento de Logística.

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

PREGUNTA N° 1

- ✚ **¿Se comprueba que se realice un informe sobre el pronóstico de compras en un período de tres meses?.**

No se realiza ningún tipo de informe sobre el pronóstico de compras, ya que las compras que se realizan a PRONACA S.A. son diarias y no es necesario realizar dicho reporte. Además, no existe ninguna persona que se encargue de realizar dicho pronóstico.

El Bodeguero es la persona que se encarga de realizar el inventario físico de todos los productos que se encuentran en la Bodega.

PREGUNTA N° 4

- ✚ **¿Se comprueba que el pronóstico de compras origine un informe para su aprobación por parte del Gerente General?.**

Anteriormente se mencionó que no se genera ningún tipo de informe sobre el pronóstico de compras; antes de realizar el pedido de productos a PRONACA S.A., el Gerente General conoce de dicho requerimiento de compra antes de proceder a realizar el pedido por la persona encargada.

PREGUNTA N° 6

- ✚ **¿Se elaboran órdenes de compra de productos en los que se especifiquen las características de los productos?.**

No se elaboran órdenes de compra de los productos, ya que en el momento de realizar el pedido a PRONACA S.A. se mencionan los productos especificando las características de cada uno de éstos.

Este requerimiento de compra de productos se envía a PRONACA S.A. vía Internet detallando las cantidades, pesos y demás características de los productos.

PREGUNTA N° 10

- ✚ **¿Se verifica que se presente a la Gerencia General un informe en el que se detalle el ingreso de los productos enviados por el proveedor?.**

No se realiza ningún informe detallando el ingreso de los productos a la Empresa, por cuanto el Gerente General conoce antes de realizar el pedido de los productos, por lo que no es necesario que se genere ningún informe respecto al ingreso,

Los choferes de los camiones al momento de llegar a las instalaciones de DISPROAL S.C.C.I. se dirigen al Departamento de Adquisiciones a reportar su llegada y entregar las facturas de compra de los productos que fueron transportados.

PREGUNTA N° 15

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

No se realiza ningún informe de stocks mínimos o reposiciones de productos para ser aprobados por el Gerente Administrativo, ya que el Bodeguero realiza inventarios diarios de todos los productos para proceder a realizar los pedidos al proveedor.

PREGUNTA N° 16

- ✚ **¿Se constata mediante una orden de despacho, la salida de los productos de la Bodega?.**

Para despachar los productos de la Bodega, no se emite ningún tipo de orden para su salida, ya que para su egreso solamente existen las facturas como respaldo del despacho.

PREGUNTA N° 17

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

No se realiza un informe de entrega de los productos, ya que este proceso se controla de acuerdo a la ruta asignada para la entrega de los mismos, también se controla los productos que en algunas ocasiones regresan a la Empresa por algún motivo.

PREGUNTA N° 19

- ✚ **¿Se controla las unidades para ser enviadas a los clientes, mediante una guía de remisión que contenga los datos de las mismas, acorde a la factura que corresponda a la venta del cliente?.**

Para entregar los productos a los diferentes clientes no se realiza mediante una guía de remisión, sino se realiza por medio de las facturas emitidas a cada cliente.

Además, se controla las unidades enviadas a los clientes mediante la ruta signada a cada vendedor.

8.3.4 Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo del Departamento de Contabilidad.

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

PREGUNTA N° 5

✚ ¿Los deberes del Contador General están separados de las personas encargadas de ejecutar y revisar el manejo de las transacciones que se generan en la Empresa?.

No existe segregación de funciones, ya que solamente existe una persona que se encarga de la contabilidad de la Empresa.

La Empresa al no contar con el personal necesario que se encargue de cada Área o Departamento de la Empresa, las funciones no se segregan y se sobrecargan al poco personal que labora en la misma.

PREGUNTA N° 6

✚ ¿La Empresa cuenta con un Manual de Procedimientos Contables?.

La Empresa no cuenta con un Manual de Procedimientos Contables, solamente cuenta con procedimientos implícitos que se deben seguir de acuerdo a la experiencia del personal de dicha área.

PREGUNTA N° 8

¿ Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?.

Los asientos de diario no son aprobados en el momento que se generan, ya que los asientos son revisados por el Gerente Financiero al final de cada mes.

El Gerente Financiero solamente trabaja por horas en la Empresa, es por tal motivo que la persona que se encarga de la contabilidad de la misma realiza todas las funciones a ella encomendadas; la contabilidad es revisada por el Gerente Financiero solamente al cierre mensual de las actividades.

8.4 Implementación del Control Interno Administrativo.

8.4.1 Implementación del Control Interno Administrativo del Departamento de Comercialización.

PROCESO # 1

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
1) Análisis de Mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ✘ El Gerente de Ventas realiza un estudio de los compradores actuales y potenciales de los productos alimenticios, realizando un informe en el cual se enuncia los segmentos de mercado, para determinar los clientes potenciales a los cuales se puede dirigir los productos alimenticios. ✘ Se realiza la evaluación de cada uno de los participantes del segmento en función de su comportamiento de compra y las necesidades que tenga, realizando una lista de clientes en perspectiva.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar que se haya realizado una adecuada segmentación de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el Gerente de Ventas reporte bajo un formato e informes de manera concisa, los distintos segmentos de mercado a los cuales se dirigen las ventas; dicho

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>informe debe ser entregado a la Gerencia General en la periodicidad que la administración lo especifique para su verificación.</p>
<p>2) Comprobar las sumillas de aprobación y parámetros de realización de informes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="667 548 1380 929">✚ Comprobar que el informe de segmentación de mercado sea firmado por el Gerente de Ventas en primera instancia, en el momento de su realización; después de su revisión y aprobación se generará un reporte adjunto de aprobación, el cual deberá llevar la sumilla del Gerente General. <li data-bbox="667 985 1380 1366">✚ También se debe verificar que el informe adjunto sea archivado con el diseño de la segmentación de mercado para el periodo de análisis; éste debe ser redactado de manera clara y concisa, de tal forma que sea entendible para cualquier Departamento o Área de la Empresa.
<p>3) Verificar que los informes estén realizados en formatos preimpresos determinados por la administración de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="667 1482 1380 1908">✚ Verificar que los informes de segmentación sean presentados de acuerdo a la reglamentación interna de la Empresa y en los formatos preimpresos existentes para la gestión; dichos formatos deben presentarse en dos copias: una para archivo en la Gerencia General y otra en el Área de Ventas.

<p>4) Confirmar que la numeración sea secuencial y congruente entre los informes de realización y aprobación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprobar que la numeración preimpresa en los informes de realización y de aprobación coincida en un mismo período, es decir que deben ser las mismas, debido a que cada uno de ellos se archiva de manera conjunta. ✚ Verificar los respaldos de aprobación con las sumillas correspondientes: una copia en el Área de Comercialización y la segunda en la Gerencia General.
--	--

PROCESO # 2

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>2) Visita a los posibles compradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Con un mercado definido en una determinada área geográfica, se busca a los clientes potenciales a los cuales se les realizar la oferta de los productos, obteniendo los datos relevantes de dicho cliente, tales como: su ubicación, actividad económica, posibles proveedores y el encargado de las compras. ✚ Posteriormente se realiza una cita con la persona que se encarga de las compras de dicho cliente, a quién se dirige en la visita y la oferta de los productos.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
---------------------------	--------------------------------

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar los datos de los clientes obtenidos en un plazo máximo de 3 días después de su obtención.</p>	<p>✚ Verificar que después de haber obtenido los datos principales de los clientes potenciales, tales como ubicación, actividad económica, proveedores, contacto, teléfonos, se realice en un periodo no mayor a tres días posteriores a la verificación y validación de la información; las verificaciones podrán realizarse telefónicamente o mediante el internet.</p>
<p>2) Controlar el ingreso inmediato de los datos de los clientes potenciales en el sistema.</p>	<p>✚ Controlar que el Asistente de Ventas haya registrado los datos de referencia de los clientes potenciales e ingresados en el sistema o base de datos, de manera inmediata después de su verificación; dicha información debe ser ingresada en un periodo no mayor a 24 horas; el ingreso de dicha información se debe comprobar de manera visual; es importante mencionar que por la cantidad de información recolectada, no será posible la verificación de todos y cada uno de los datos, por lo cual se debe tomar una muestra aleatoria, en la cual se realice la verificación.</p>
<p>3) Comprobar el mantenimiento de la base de datos personalizada para cada cliente y</p>	<p>✚ Comprobar que la base de datos esté creada de manera interna y específicamente para el Área de Comercialización con acceso exclusivo para esta Área y la Gerencia</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>actualizada cada 6 meses fecha calendario.</p>	<p>General; dicha base de datos debe ser alimentada de forma manual; se debe constatar que esta tarea sea adjudicada al Asistente de Ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que la base de datos de cada cliente de la Empresa se encuentre fragmentada de acuerdo a las características de segmentación: por tipo de cliente, por zona geográfica, por comportamiento de compra, por forma de pago, etc. ✚ Verificar que la base de datos se actualice en un periodo no mayor a 6 meses, logrando así un sistema de información actual y confiable que sirva como herramienta para la toma de decisiones.
<p>4) Revisar la información de presentación de la Empresa para ser enviada al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Revisar que la información enviada a los prospectos de la Empresa haya sido revisada, antes de ser entregada al cliente por los encargados de Ventas; la información debe ser de acuerdo a las necesidades de cada uno de los clientes, indicando las especificaciones de cada uno de los productos que se comercializa.
<p>5) Verificar que las contraseñas de acceso a la base de datos sea cambiada en forma permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el sistema solamente sea manipulado y de uso exclusivo del Departamento de Comercialización y la Gerencia General y que se actualice las claves de manera constante en un periodo

	<p>no mayor a seis meses.</p> <p>✚ En el caso de que se requiera cambios en los expedientes de los clientes, se debe verificar que para realizar algún cambio se solicite la aprobación de la Gerencia General.</p>
--	---

PROCESO # 3

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>3) Obtención de los pedidos de venta de los clientes que se visitaron.</p>	<p>✚ Los Vendedores deben visitar a los nuevos clientes, según la ruta asignada y el horario correspondiente, para realizar el respectivo pedido, el mismo que será almacenado en la PDA`s y en la Empresa; dicha información se ingresa al sistema BANN, para al siguiente día despachar a cada cliente nuevo su pedido.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar los datos de los pedidos de los nuevos clientes, obtenidos en la visita realizada</p>	<p>✚ Verificar que los pedidos de los nuevos clientes sean acorde a la ruta asignada para cada uno de los Vendedores, de está manera se revisa que los Vendedores visitaron a</p>

<p><i>anteriormente por un Vendedor de la Empresa.</i></p>	<p>todos los clientes asignados visitar en el día; comprobar si durante la visita a los clientes, existió alguna novedad y si está fue informada por los Vendedores de la Empresa.</p>
<p><i>2) Verificar los pedidos de los nuevos clientes con uso del teléfono.</i></p>	<p>✚ Con el uso del teléfono se procede a llamar a cada uno de los nuevos clientes, para verificar que sus pedidos sean correctos, comprobar las características y cantidades de cada uno de los productos que fueron pedidos.</p>
<p><i>3) Verificar la secuencia cronológica de visitas a los clientes de acuerdo a la ruta designada a cada Vendedor y el horario establecido.</i></p>	<p>✚ Verificar que en la base de datos se ingresen las citas con los clientes, en la cual se especifica el día, la hora, el lugar y la persona con la cual se pretende realizar el contacto para las respectivas ventas, mediante el Vendedor de la zona; se verifica la secuencia de las citas en los días establecidos, para que no exista cruce alguno y se puedan llevar a cabo con eficiencia y eficacia.</p>

PROCESO # 4

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
---------------------------	--------------------------------

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>4) Obtención de los pedidos de venta de los clientes ya existentes.</p>	<p>✘ Los Vendedores son los encargados de realizar dicho proceso, ya que son los responsables de visitar a cada cliente de acuerdo a la ruta asignada; el pedido se lo almacena en la PDA`s y en la Empresa; dicha información se ingresará al sistema BANN, para al siguiente día despachar a cada cliente su pedido.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar los datos de los pedidos de los clientes existentes, obtenidos en la visita realizada anteriormente por un Vendedor de la Empresa.</p>	<p>✚ Verificar que los pedidos de los clientes antiguos, sean acorde a la ruta asignada para cada uno de los Vendedores, de esta manera se revisa que los Vendedores visitaron a todos los clientes asignados visitar en el día.</p>
<p>2) Verificar que los Vendedores informaron a los clientes de los descuentos y promociones en los distintos productos.</p>	<p>✚ Por medio de los pedidos de los productos, verificar que los Vendedores informaron a los clientes acerca de los descuentos en ciertos productos, ya que se debe comprobar que los descuentos incentivaron a los clientes a comprar los productos que se encuentran en promoción.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>3) Verificar los pedidos de los clientes ya existentes con el uso del teléfono.</p>	<p>✚ Mediante vía telefónica, verificar que los pedidos de los clientes ya existentes sean correctos, comprobar las características y cantidades de cada uno de los productos que fueron solicitados.</p>
<p>4) Verificar la secuencia cronológica de visitas a los clientes de acuerdo a la ruta designada a cada Vendedor y el horario establecido.</p>	<p>✚ Verificar que en la base de datos se ingresen las citas con los clientes, en la cual se especifica el día, la hora, el lugar y la persona con la cual se pretende realizar el contacto para las respectivas ventas; mediante el Vendedor de la zona, se verifica la secuencia de las citas en los días establecidos, para que no exista cruce alguno y se puedan llevar a cabo con eficiencia y eficacia.</p>

PROCESO # 5

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>5) Remitir las solicitudes de facturación al Área respectiva.</p>	<p>✘ Los Vendedores realizan el pedido a cada cliente almacenando dicha información en los PDA`s, la misma que es ingresada al sistema BANN de la Empresa; gracias a esta información el Asistente de Comercialización, procede a realizar una solicitud de facturación anexando una lista de los clientes que fueron visitados y</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>su respectivo pedido.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Los pedidos corresponden a los clientes nuevos y antiguos de la Empresa, los mismos que fueron visitados con anterioridad por el Vendedor asignado. ✘ Esta solicitud es entregada a la persona encargada de la facturación, para que proceda a emitir la respectiva factura para cada cliente, según la solicitud de pedido, para luego efectuar un reporte de pedido de productos a Bodega.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar los datos de los clientes, antes de realizar la facturación, para que éstos se encuentren de acuerdo a las condiciones de venta estipuladas por la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar los datos de los clientes en la base de datos de la Empresa y de acuerdo a las especificaciones que éste tenga; los datos a comprobar serán: nombre comercial del cliente, número del Registro Único de Contribuyentes, tipo de contribuyente, dirección exacta, teléfonos, forma de pago, etc.
<p>2) Verificar los descuentos de los productos en la</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar los descuentos establecidos para los clientes de acuerdo a las especificaciones

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
base de datos del sistema.	de los pedidos de los mismos; los descuentos pueden ser por volumen de compra, por pronto pago, entre otros aspectos. Dichos descuentos deben ser verificados, así como sus condiciones antes de realizar la facturación respectiva del pedido de los productos.
3) Verificar que se revisen las facturas emitidas antes de firmar y realizar la autorización, mediante una comparación con los pedidos.	✚ Verificar que las facturas emitidas se comparen con la lista de los pedidos de cada uno de los clientes, así como las condiciones de venta expresadas en cada ficha de cada cliente, antes de ser firmadas por la Gerencia General y enviadas a los clientes para la entrega de los productos y cobro de las mismas.

PROCESO # 6

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
6) Remitir las solicitudes de entrega a la Bodega de los productos que se facturen en el Área respectiva.	✘ Después de recibir la solicitud de facturación según los pedidos de productos y realizar la respectiva facturación, la persona encargada de la unidad debe enviar las solicitudes de entrega a la Bodega de todos los productos que fueron vendidos a los diferentes clientes y entregar el reporte al Bodeguero, para que éste ordene en

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	la Bodega los productos a ser entregados, para luego despachar los productos a cada uno de los camiones dependiendo del cliente y de la ruta de entrega.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que el reporte que fue enviado del Área de Facturación coincida con todas las facturas que fueron enviadas para el respectivo despacho.</p>	<p>✚ Verificar que dicho reporte enviado del Área de Facturación sea igual a las respectivas facturas de los pedidos de cada uno de los clientes que fueron visitados con anterioridad, previamente al despacho de los productos.</p>
<p>2) Verificar que los productos que fueron pedidos en el reporte, sean ordenados para la respectiva entrega.</p>	<p>✚ El Bodeguero es el encargado de verificar que los productos a ser entregados a cada cliente, se despachen y se embarquen en cada camión, según el reporte de productos enviado de Facturación.</p>
<p>3) Verificar que todos los productos a ser entregados a los clientes sean embarcados en cada camión dependiendo de la ruta de entrega.</p>	<p>✚ El Bodeguero conjuntamente con los choferes de los camiones y sus respectivos ayudantes, verificarán que el reporte de su ruta de entrega diaria, sea igual a cada factura de los productos que van a embarcarse en los camiones.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>✚ De igual manera revisarán y constatarán físicamente que no falte ningún producto a entregarse a cada cliente.</p>

8.4.2 Implementación del Control Interno Administrativo del Departamento de Recursos Humanos.

PROCESO # 1

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>1) Reclutamiento de Personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Para el reclutamiento de personal se acude a la base de datos que dispone la Empresa sobre reclutamiento de personal realizado anteriormente, para establecer si existen los candidatos que se requieren para la posición de la necesidad de la Empresa. ✘ De no disponer en la base de datos, un candidato idóneo, se realiza una publicación en el diario de mayor circulación en el país, durante tres días seguidos, solicitando el personal para llenar dicha vacante.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que se realice una base de datos de las personas aspirantes a los puestos vacantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Es importante verificar que la Empresa realice una base de datos de todas las personas aspirantes a los puestos vacantes, para obtener recursos humanos idóneos, que cumplan con las funciones que requiere cada Departamento. ✚ Por lo tanto al llevar el registro de la base de datos computarizada, se verifica la existencia de personal que se presentó

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>anteriormente como aspirante a la vacante.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Constatar que el Departamento de Recursos Humanos tenga su propia base de datos para la próxima selección de personal.
<p>2) Comprobar que la descripción de puestos se realice de acuerdo a las peticiones de la Gerencia General y a la especificación de cada puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprobar que la descripción de los puestos realizada por el equipo se realice de acuerdo a las especificaciones y necesidades de la Empresa. ✚ Es necesario verificar que los puestos sean descritos para cubrir los requerimientos de cada Área y constatar que de esta manera el puesto vacante sea ocupado por una persona con las capacidades y aptitudes necesarias para dicho cargo.
<p>3) Controlar la publicación de los puestos vacantes en los medios de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Controlar y verificar que el Gerente General sea el encargado de dar un seguimiento de la publicación del anuncio de prensa del puesto vacante; que esté transcrito de acuerdo al formato estandarizado que presenta el Gerente de Recursos Humanos. ✚ Verificar que el Gerente General se encargue de constatar que el Gerente de Recursos Humanos se realice la publicación, por el tiempo que se establece como política de la Empresa, es decir por tres días seguidos.

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que las publicaciones contengan las características y condiciones que deben tener los aspirantes para los puestos vacantes de la Empresa.
<p>4) Verificar que las solicitudes de empleo sean receptadas en un tiempo no mayor a cinco días laborables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que las solicitudes de empleo de cada una de las personas aspirantes al puesto vacante, sean receptadas en el período establecido por la Empresa, especificando que las solicitudes que ingresen fuera de este período de tiempo no serán recibidas, ni tomadas en consideración.

PROCESO # 2

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>2) Selección de Personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Se efectúa una preselección de los precandidatos que reúnen los requisitos del perfil del puesto requerido y se hacen las revisiones preliminares de los datos personales, de la experiencia de trabajo y de los estudios realizados, con las ponderaciones necesarias. ✘ Determinar los porcentajes que habilitan la selección del personal que tiene los mejores promedios.

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>✘ Se escoge las veinte mejores carpetas de acuerdo a la puntuación obtenida y se les somete a pruebas de conocimientos y psicotécnicas; con los resultados obtenidos se seleccionan cinco precandidatos que han reunido los mejores promedios de las pruebas de admisión.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Revisar la documentación completa de todos los aspirantes al puesto vacante.</p>	<p>✚ Verificar que el Asistente de Recursos Humanos se encargue de revisar todas las actividades que implican la selección de personal; también que el Gerente de Recursos Humanos comprueba que se está realizando la revisión de la documentación completa de cada uno de los aspirantes al puesto de trabajo, ya que debe estar de acuerdo a las políticas establecidas por la Empresa.</p>
<p>2) Verificar si existe un Manual de Selección de Personal o un procedimiento para la selección de personal en forma escrita.</p>	<p>✚ Verificar la implementación de un Manual de Selección de Personal, ya que en éste se especifica las políticas establecidas en el Área de Recursos Humanos, para llevar a cabo el proceso de selección de personal y así verificar que se está dando cumplimiento</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>a las mismas y que está de acuerdo con los objetivos de la Empresa.</p> <p>✚ Verificar que se este cumpliendo con lo que dispone el Manual de Selección de Personal o un procedimiento que se encuentre en forma escrita, para llevar a cabo el proceso de selección de personal de la Empresa.</p>
<p>3) Verificar que se realice un informe resumen de los candidatos elegibles para ocupar el puesto vacante.</p>	<p>✚ Verificar que se realice un informe resumen de todos los candidatos que han sido pre-elegidos para ocupar el puesto vacante de la Empresa.</p>
<p>4) Verificar la validez y actualización de la documentación complementaria a las hojas de vida de los candidatos.</p>	<p>✚ Verificar la documentación complementaria a la hoja de vida del candidato: títulos, recomendaciones, certificados de trabajos anteriores, referencias personales actualizadas.</p>
<p>5) Comprobar las capacidades de los seleccionados, mediante pruebas de conocimientos y psicotécnicas.</p>	<p>✚ Comprobar las capacidades de los seleccionados y si éstos se encuentran de acuerdo al puesto vacante, mediante la aplicación de las pruebas de conocimientos y psicotécnicas, que permitan medir las habilidades, capacidades y conocimientos de los seleccionados para el cargo a ocupar dentro de la Empresa.</p>

PROCESO # 3

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>3) Realizar la entrevista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✘ El Gerente de Recursos Humanos es el encargado de realizar la entrevista a las personas que están en la preselección, por tanto se lo hace en el horario que acuerden con el interesado que es de lunes a viernes. ✘ El Gerente General realiza las entrevistas individuales efectuando preguntas de conocimiento profesional, de capacidad, de liderazgo, madurez emocional y actitud frente a los retos.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que la entrevista contenga un formato establecido para llevar a cabo la entrevista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos se encargue de diseñar un formulario con preguntas base o referenciales para realizar la entrevista, en el que se detallan preguntas de conocimiento profesional, intelectual, de capacidad y de liderazgo, es decir que pueden demostrar el nivel de conocimiento del aspirante. ✚ Verificar que el Gerente General se encargue de revisar que la entrevista cumpla con los parámetros establecidos como: preparación

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>del entrevistador, objetivos que tiene la entrevista, ambiente para la entrevista y contenido de la entrevista.</p>
<p>2) Controlar las respectivas entrevistas a las personas seleccionadas para ocupar el puesto vacante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="663 555 1372 869">✚ Controlar que el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos conozcan ampliamente la estructura del formato de la entrevista, el enfoque y los objetivos que persigue para encontrar el mejor candidato al puesto de trabajo. <li data-bbox="663 943 1372 1361">✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos se encargue de realizar la entrevista de todas las personas preseleccionadas y que el Gerente General entreviste solamente a la persona elegida para ocupar el puesto vacante, además debe conocer cual es el perfil del aspirante elegido y si se hace acreedor o no a la vacante. <li data-bbox="663 1435 1372 1688">✚ Verificar que el Gerente General entreviste a la persona elegida, ya que con ésto puede comprobar si el resultado al que llegó el Gerente de Recursos Humanos es el verdadero o no.
<p>3) Verificar el cronograma de entrevistas de cada uno de los aspirantes al puesto vacante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="663 1780 1372 1989">✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos cumpla con el cronograma establecido de los horarios en los que se va a realizar las entrevistas a cada uno de los

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>aspirantes al puesto vacante de la Empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Constatar que el cronograma contenga el día, la hora de la entrevista, el nombre del entrevistado y el puesto de trabajo al que ingresará para no encontrarse con problemas posteriores.

PROCESO # 4

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">4) Contratación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El Gerente de Recursos Humanos revise que las carpetas seleccionadas, luego de la entrevista, sean las que cumplan con las condiciones determinadas para el puesto de trabajo y procede a llamar por teléfono a la persona que se hizo acreedora a la vacante, para que ésta firme el contrato de trabajo a prueba por los primeros noventa días. ✚ La remuneración se habrá convenido previamente entre las dos partes, incluyendo todos los beneficios de ley.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
---------------------------	--------------------------------

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Comprobar que el primer contrato del personal, sea por un período de tres meses.</p>	<p>✚ Comprobar que en primera instancia, el candidato seleccionado para ocupar el puesto vacante, mantenga un contrato de prueba por un período de tres meses, en el cual se debe constatar que se realiza una evaluación de las competencias del candidato y las aptitudes para con la Empresa y el puesto de trabajo a ocuparse.</p>
<p>2) Verificar la realización del contrato de trabajo.</p>	<p>✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos elabore los contratos de trabajo, de acuerdo a los resultados del proceso de selección y que cumplan con todos los requisitos y especificaciones; al mismo tiempo se debe observar que éstos estén de acuerdo con todas las disposiciones legales.</p>
<p>3) Verificar la autorización de contratación por parte del Gerente General de la Empresa.</p>	<p>✚ Verificar que el Gerente General sea la única persona que se encargue de aprobar la contratación, por tanto debe tener conocimiento total de que los procesos anteriores por los que el aspirante pasó fueron aceptados como cumplimiento de todos los requisitos impuestos por la Empresa.</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>4) Verificar que los contratos de trabajo sean realizados con asesoría legal.</p>	<p>✚ Verificar que cada uno de los contratos de trabajo del personal que se encuentra laborando en la Empresa, se hayan realizado bajo la asesoría legal pertinente y según las condiciones legales que el Abogado de la Empresa crea pertinente, para salvaguardar los intereses del empleado y de la Empresa en sí.</p>
<p>5) Revisar que los contratos estén inscritos en la Dirección del Trabajo del Ministerio de Trabajo.</p>	<p>✚ Revisar que los contratos de trabajo estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección del Trabajo, para que éstos sean legalmente válidos</p>

PROCESO # 5

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>5) Inducción de Personal.</p>	<p>✘ El primer día en que se integra a laborar como personal nuevo, el Gerente de Recursos Humanos procede a dar una orientación sobre las responsabilidades del trabajador, además les informa sobre cuáles son las políticas que se manejan dentro de la Empresa, los métodos y procedimientos que tiene que observar y en especial se le presenta a todos quienes serán sus compañeros de trabajo.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar que el nuevo integrante reciba los manuales de la Empresa en un período no mayor a cinco días, después de su llegada a la Empresa.	<ul style="list-style-type: none">✚ Verificar que el nuevo empleado de la Empresa, en el momento que se hace cargo de las tareas del puesto a ocupar, reciba los manuales internos de la Empresa y conozca específicamente todas sus funciones, en un período no mayor a 5 días de iniciado su trabajo.
2) Comprobar que el Gerente de Recursos Humanos le haga conocer al nuevo integrante todas las instalaciones de la Empresa y en especial las que utilizará para su trabajo y además comprobar que el Gerente de Recursos Humanos presente a toda la organización al nuevo integrante, con la finalidad de que conozca a todos sus compañeros y personal de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none">✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos sea la persona que se encargue de mostrar y hacer conocer todas las instalaciones de la Empresa y en especial las áreas que utilizará el nuevo trabajador para realizar su trabajo.✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos presente al nuevo trabajador a la organización, con el objetivo que conozca y se relacione con sus compañeros y el personal de la Empresa y así se le facilite el buen desenvolvimiento en sus funciones.

PROCESO # 6

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>6) Evaluación de Desempeño.</p>	<p>✘ La evaluación de desempeño es revisada por el Gerente de Recursos Humanos, a cada una de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo; establece cual es el desempeño que tienen y de acuerdo a eso se procede a determinar si están cumpliendo con las expectativas de la Empresa hace reconocimientos e incentivos o en caso contrario puede determinarse un retiro del personal.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar la realización de un informe de actividades de cada uno de los empleados de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="660 1227 1378 1597">✚ Verificar que la evaluación de desempeño del personal, se lo realice por medio de un formulario, en el que se registren los parámetros de medición de cómo realizan el trabajo los empleados y si éstos entregan en el tiempo determinado los trabajos asignados. <li data-bbox="660 1671 1378 1868">✚ También se debe verificar el desempeño de las actividades por parte del personal, de manera periódica, tiempo en el que puede certificar cuan efectivas son las mismas. <li data-bbox="660 1942 1378 1991">✚ Revisar que las evaluaciones de desempeño

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>que se realicen a través de un formulario de evaluación, contengan los datos suficientes para controlar al personal que labora en la Empresa.</p>
<p>2) Verificar que los parámetros que consten en la medición de desempeño sean objetivos y permitan medir la eficiencia y efectividad del trabajo desarrollado.</p>	<p>✚ Se debe verificar que todos los parámetros que consten en la medición de desempeño sean objetivos, imparciales y equitativos para todo el personal sin importar el nivel jerárquico dentro de la Empresa.</p> <p>✚ También se debe verificar que éstos parámetros permitan medir la eficiencia y efectividad del trabajo desarrollado por cada uno de los empleados que laboran en la Empresa.</p>
<p>3) Verificar que los resultados favorables obtenidos de la evaluación, sean utilizados para motivar a los empleados con ascensos, aumentos salariales y otros incentivos y si son desfavorables que se procedan a las acciones correctivas como sanciones e incluso el retiro del personal.</p>	<p>✚ Comprobar que por medio de los resultados favorables obtenidos de la evaluación de desempeño de todo el personal, estén siendo utilizados para de esta manera incentivar a todos los empleados con ascensos, aumentos salariales, gratificaciones, bonos y otros incentivos y si éstos resultados son desfavorables se proceden a las acciones correctivas como sanciones e incluso el retiro del personal.</p>

PROCESO # 7

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
7) Asistencia de Personal.	<ul style="list-style-type: none"> ✘ La Empresa cuenta con un sistema de control de asistencia, mediante el uso de la tarjeta individual de reloj, la que permite verificar que el personal esté cumpliendo con su horario de trabajo. ✘ También sirve para el control de entrada y salida de los camiones. ✘ Se analiza que se de cumplimiento de los horarios, de lo contrario se hace un memorando indicando la falta y la sanción económica.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar que se utilice la tarjeta de asistencia del personal de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que todos los empleados utilicen de manera adecuada la tarjeta de asistencia, la misma que debe ser timbrada en los horarios establecidos por la Empresa. ✚ Para controlar la asistencia del personal a la Empresa, se debe verificar que cada uno de

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>los empleados se encuentren en sus respectivos puestos de trabajo, realizando las labores que deben cumplir diariamente.</p>
<p>2) Verificar que una persona esté encargada del control de los horarios de todo el personal de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="663 488 1364 689">✚ Verificar que el control de la tarjeta de asistencia, sea utilizada únicamente por la persona a la que se le asignó y no haya suplantaciones de los empleados. <li data-bbox="663 763 1364 1021">✚ Verificar que el Asistente de Recursos Humanos controle los horarios en que entra y sale el personal al trabajo o al almuerzo, con la finalidad de evitar las ayudas por parte de los trabajadores en la asistencia.
<p>3) Verificar que se realice un informe de sanciones económicas por inasistencia al trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="663 1093 1364 1462">✚ Verificar que todas las tarjetas de cada uno de los empleados de la Empresa, registren las inasistencias al trabajo, atrasos, permisos, etc. y que se elabore un informe en el cual consten las respectivas sanciones económicas de los empleados que han incurrido en lo anteriormente mencionado. <li data-bbox="663 1536 1364 1682">✚ Verificar que el Gerente de Recursos Humanos de cumplimiento a los horarios establecidos por la Empresa.

PROCESO # 8

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
---------------------------	--------------------------------

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p align="center">8) Capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✘ El Gerente de Recursos Humanos analiza las necesidades de capacitación del personal de la Empresa. Se averigua quienes están interesados en los cursos, en relación a los que se ofrecen. ✘ Se contrata los instructores para los cursos convenidos durante los días y horas establecidas. ✘ Los cursos de capacitación se realizan de manera trimestral y se lo hace especialmente para los Asistentes del Departamento de Contabilidad, Comercialización y Operaciones.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que se realice una planificación de las necesidades de capacitación para un período de un año calendario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que se realice una planificación de las necesidades de capacitación de todo el personal de la Empresa, por el período de un año calendario, la misma que debe ser aprobada por la Gerencia General para su respectiva ejecución.

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>2) Revisar que exista un plan anual de capacitación que corresponda al diagnóstico de necesidades de cada una de las Áreas de la Empresa.</p>	<p>✚ Verificar que exista un plan anual de capacitación para todo el personal que labora en la Empresa y que se encuentre de acuerdo a cada una de las necesidades de las diferentes Áreas de la misma,</p>
<p>3) Comprobar que se controle el seguimiento sistemático del proceso de capacitación.</p>	<p>✚ Comprobar que se de un control de manera continua al proceso de capacitación; se debe verificar su medición, para poder comparar la situación actual con la anterior y obtener los resultados y medir el impacto de la capacitación en cada una de las Áreas de la Empresa.</p>

8.4.3 Implementación del Control Interno Administrativo del Departamento de Logística.

PROCESO # 1

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
---------------------------	--------------------------------

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>1) Requerimiento de Compra de Productos solicitados por la Bodega.</p>	<p>✘ El Bodeguero realiza el inventario físico diario de cada uno de los productos que comercializa la Empresa, para luego proceder a realizar el requerimiento correspondiente de compra de los productos que necesita; este requerimiento se lo hace con el conocimiento del Gerente General para el correspondiente pedido a PRONACA S.A., el principal proveedor.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que el Bodeguero realice el inventario diario de los productos que se encuentran en la Bodega y el requerimiento de compra de los pedidos de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="729 1294 1378 1496">✚ Verificar que la realización del inventario diario de los productos sea elaborada por el Bodeguero, ya que es la única persona encargada de toda la Bodega. <li data-bbox="729 1570 1378 1771">✚ Comprobar que el Bodeguero realice el requerimiento de compra de los productos de acuerdo a los pedidos de los clientes de manera diaria. <li data-bbox="729 1845 1378 2002">✚ Verificar que este requerimiento de compra sea de conocimiento del Gerente General para proceder a

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>realizar el pedido a PRONACA S.A.</p>
<p>2) Verificar que se emita un informe del requerimiento de compra de los productos por parte del Bodeguero y sea entregado al Gerente General.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprobar que el Bodeguero emita un informe conjuntamente con el requerimiento de compra de los productos para que el Gerente General autorice el pedido a PRONACA S.A. ✚ Verificar que en el requerimiento de compra se especifiquen las características de cada uno de los productos que se van a comprar para satisfacer las necesidades de todos los clientes.
<p>3) Verificar la realización de un pronóstico de compras de todos los productos por parte del Área de Adquisiciones y que éste sea autorizado por el Gerente General.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el Área de Adquisiciones se encargue de realizar un informe sobre el pronóstico de compras de los productos, con el objetivo de conocer el comportamiento de las compras en un período de quince días y de esta manera facilitar la toma de decisiones. ✚ Además, se debe verificar que el Gerente General autoriza dicho informe, ya que se dará a conocer en

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	todas las reuniones que se realizan conjuntamente con los Vendedores.

PROCESO # 2

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
2) Solicitud de Compra al Proveedor.	✘ La persona encargada del Área de Adquisiciones, después de recibir el requerimiento de compra de productos por parte de la Bodega, procede a realizar el pedido respectivo a PRONACA S.A., según los requerimientos de los clientes.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar que la persona encargada del Área de Adquisiciones realice el pedido a PRONACA S.A. de los productos alimenticios de manera diaria.	✚ Verificar y constatar que la persona encargada del Área de Adquisiciones realice el pedido a PRONACA S.A. de los productos alimenticios de manera diaria, con el objetivo de cubrir las necesidades de los clientes de la Empresa, previa la autorización del Gerente General.

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>✚ Además, verificar que el pedido de los productos sea igual al requerimiento de compra por parte del Bodeguero, ya que la persona encargada del Área de Adquisiciones recibirá dicho requerimiento.</p>
<p>2) Verificar que realicen y elaboren órdenes de compra de productos en los que se especifiquen las características de los productos.</p>	<p>✚ Comprobar que el Departamento de Adquisiciones elabore órdenes de compra de los productos que fueron pedidos por cada cliente, en los que se especifiquen las características de los mismos.</p>

PROCESO # 3

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>3) Recepción de la mercadería con las facturas de compra.</p>	<p>✘ A la llegada de los camiones de PRONACA S.A., los choferes se dirigen al Departamento de Adquisiciones para reportar los productos que transportaron a la Empresa; a su vez entregan a la persona encargada de Adquisiciones las facturas de compra de los productos y</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>comunican algunas novedades de existir.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ El encargado de Adquisiciones procede a recibir y revisar los productos que llegaron, en su peso y cantidad, de acuerdo con la factura de compra, evitando de esta manera algún faltante de productos, daño de los mismos en el trayecto, etc. ✘ Además, revisa los camiones que regresan de cada una de las rutas; se verifica si algún producto regresó a la Empresa y se realiza un detalle o reporte de los mismos, indicando el cliente, el motivo del regreso, etc., para conocimiento de los Vendedores.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que se reciba y se revise toda la mercadería que se compró a PRONACA S.A. según las facturas de compra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que el Asistente de Adquisiciones se encargue de recibir y revisar toda la mercadería que se compró a PRONACA S.A., tanto los precios como la cantidad y los pesos de todos los productos solicitados de acuerdo a las facturas de compra, para llevar un adecuado control de

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>ingresos y evitar faltantes en la mercadería.</p> <p>✚ Además, verificar que los choferes de los camiones reporten todos los productos que transportaron a las instalaciones de la Empresa, también verificar que se entreguen todas las facturas y que comuniquen alguna novedad.</p>
<p>2) Verificar los camiones que regresan a la Empresa para constatar si algún producto no fue entregado al cliente.</p>	<p>✚ Verificar que el Gerente de Operaciones se encargue de revisar todos los camiones que regresan de las diferentes rutas de entrega de los productos, de esta manera se constatará si algún producto no fue entregado al cliente.</p> <p>✚ Verificar que se realice un detalle o un reporte de los productos que regresaron a la Empresa, en el que debe constar: el nombre del cliente, la hora de visita y el motivo del regreso para el conocimiento de los Vendedores.</p>

PROCESO # 4

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>4) Entrega de la mercadería a la Bodega</p>	<ul style="list-style-type: none">✘ Los choferes de los camiones al llegar a las instalaciones de DISPROAL S.C.C.I. deben entregar la mercadería a la Bodega, después de realizar el respectivo reporte de llegada, verificando el estado de cada uno de los productos, para que el Bodeguero almacene los productos en Bodega y proceda a registrar en el inventario. ✘ En este proceso, también se realiza un registro de las jabas que llegan conjuntamente con los productos, de esta manera se evita faltantes y pérdidas de los recipientes, ya que éstos deben ser entregados a PRONACA S.A. en la próxima compra.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que los choferes de los camiones entreguen al Bodeguero todos los productos que regresaron, para que se proceda a almacenar en la Bodega.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="667 488 1362 741">✚ Verificar que los choferes de los camiones entreguen los productos que no fueron entregados a los clientes al Bodeguero, para que éste proceda a almacenar en la Bodega y proceda a ingresar en el inventario. <li data-bbox="667 815 1362 1016">✚ También, se debe revisar que las jabas que se despacharon conjuntamente con los productos regresen a la Empresa, para evitar faltantes y pérdidas de los recipientes.
<p>2) Verificar que se emita un reporte de los productos que los choferes de los camiones están entregando a la Bodega y que contenga las sumillas correspondientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="667 1144 1362 1509">✚ Comprobar que se realice un informe sobre los productos que son entregados al Bodeguero por parte de los choferes de los camiones de las distintas rutas de entrega, con la finalidad de dejar constancia de los productos no entregados y que regresaron a la Empresa. <li data-bbox="667 1532 1362 1733">✚ Verificar que el informe contenga las sumillas correspondientes de las personas responsables: los choferes de los camiones y del Bodeguero.

PROCESO # 5

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>5) Envío de la documentación para su contabilización en Cuentas por Pagar.</p>	<p>✘ En este proceso se envía la documentación de la compra de los productos a la persona encargada de Cuentas por Pagar, para que ésta proceda a realizar la respectiva contabilización en el Diario Auxiliar, generando el Comprobante de Retención en la Fuente y enviar la documentación a Tesorería para los respectivos pagos.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que se envíe toda la documentación de las compras de los productos al Departamento de Cuentas por Pagar para que se realice su contabilización.</p>	<p>✚ Verificar que el encargado de Adquisiciones envíe toda la documentación al Departamento de Cuentas por Pagar para que procedan a contabilizar en el Diario Auxiliar cada una de las facturas de los productos adquiridos a PRONACA S.A.,</p>
<p>2) Verificar que se generen los comprobantes de retención de acuerdo a las facturas de compra de cada uno de los</p>	<p>✚ Se debe verificar que la persona encargada de contabilizar las compras, elabore y genere los Comprobantes de Retención en la Fuente de acuerdo a las</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
productos adquiridos.	facturas de compra de los productos, revisando las respectivas retenciones en la fuente del IVA y del Impuesto a la Renta.
3) Verificar que la persona encargada de Cuentas por Pagar envíe la documentación a Tesorería para realizar los pagos respectivos a PRONACA S.A.	✚ Verificar que la persona encargada de Cuentas por Pagar de contabilizar las compras, envíe la respectiva documentación a Tesorería para que se proceda a realizar los pagos de todas las facturas a PRONACA S.A.

PROCESO # 6

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
6) Entrega de Mercadería al Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Los choferes de los camiones y los ayudantes reciben los productos de la Bodega para que se entregue al cliente con una Nota de Entrega, una vez que se ha facturado. ✘ Después del embarque de todos los productos a los camiones repartidores, se procede a la entrega a cada cliente, según el rutero programado o guía de entrega diaria. ✘ En este proceso la persona

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>encargada de la facturación entrega a cada Vendedor todas las facturas de los clientes dependiendo de la Guía de Entrega.</p> <p>✘ El Vendedor es la persona asignada para entregar los productos al cliente con su respectiva factura, el mismo que procede a cobrar y realizar el pedido siguiente.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que los choferes de los camiones reciban todos los productos de la Bodega, los mismos que van a ser entregados a cada cliente.</p>	<p>✚ Verificar que los choferes de los camiones y sus ayudantes embarquen todos los productos en los camiones repartidores, los mismos que serán entregados a los clientes de acuerdo a las Notas de Entrega y la ruta programada del día.</p>
<p>2) Verificar que la persona encargada de Facturación entregue a cada Vendedor todas las facturas de los clientes dependiendo de la ruta</p>	<p>✚ Se debe verificar que la persona encargada de Facturación se encargue de entregar a cada Vendedor las facturas de los pedidos realizados por los clientes; estas facturas deberán constar en cada Guía de Entrega de los productos y la ruta asignada a cada</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
asignada.	un de los camiones.
3) Verificar que cada uno de los vendedores entreguen los productos a cada cliente con su respectiva factura.	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="667 416 1366 672">✚ Comprobar que los vendedores se encarguen de entregar los productos en perfectas condiciones a los clientes con su respectiva factura, para evitar alguna devolución o faltantes de los productos. <li data-bbox="667 748 1366 896">✚ Verificar que los vendedores cobren dicha factura y realicen el pedido siguiente de los productos.

8.4.4 Implementación del Control Interno Administrativo del Departamento de Contabilidad.

PROCESO # 1

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>1) Uso de comprobantes prenumerados en forma consecutiva y preimpresa.</p>	<p>✘ Todos los Departamentos de la Empresa usan los comprobantes prenumerados y preimpresos en forma consecutiva y en un orden lógico en cada una de las actividades que se desarrollan en la Empresa, de esta manera llevan un respaldo adecuado y correcto de cada transacción.</p> <p>Los comprobantes que han sido inutilizados son anulados y archivados con el juego completo, indicando los motivos de la anulación.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Controlar el uso de comprobantes prenumerados en forma consecutiva y preimpresa.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="743 439 1370 1021">✚ Verificar el correcto uso de los comprobantes prenumerados, que éstos se utilicen en forma consecutiva y que se realiza el control de comprobantes de acuerdo a la secuencia numérica que tiene cada uno de éstos, por lo tanto lo hace la persona que se encarga de la Contabilidad que es quien se encarga de todas las actividades que se deben realizar en el Departamento de Contabilidad. <li data-bbox="743 1099 1370 1570">✚ Verificar que exista un Asistente de Contabilidad, que será quien elabore los comprobantes y realice otras funciones necesarias en el Departamento y el Contador General será el encargado de controlar que los comprobantes estén de acuerdo a las normas de Control Interno y demás disposiciones legales.
2) Controlar el archivo de los formularios de las declaraciones de impuestos.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="743 1693 1370 1998">✚ Comprobar que el Contador archive y controle que los formularios de las declaraciones estén de acuerdo al número y mes, sin embargo quien debe realizar estas funciones es el Asistente de Contabilidad y las debe

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	revisar el Contador de la Empresa.
3) Verificar que los comprobantes y formularios que contienen errores sean anulados y archivados.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar que todos los comprobantes que son anulados por algún error, sean archivados, los mismos que deben contener el original y la copia del documento, el sello de anulado y el motivo por el cual se anuló dicho documento.

PROCESO # 2

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
2) Autorización y Registro de Comprobantes Contables.	<ul style="list-style-type: none"> ✘ La generación de las transacciones y operaciones que originan obligaciones y compromisos en cada una de las Áreas o Departamentos de la Empresa, requieren de las firmas y la autorización en cada actividad relacionada a la Empresa. ✘ Todas las actividades son autorizadas por la máxima autoridad de la Empresa, el Gerente General, el mismo que conjuntamente con el Contador General, realizan un análisis, si se puede llevar a cabo dicha

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<p>transacción, en especial el registro contable en los diarios generales; en tanto el registro lo realiza el Asistente de Contabilidad, utilizando los comprobantes contables que se han generado por dichas transacciones.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Verificar que se autorice y se registre todos los comprobantes que utiliza la Empresa para todas las transacciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="758 936 1364 1355">✚ Verificar y constatar que todas las transacciones y operaciones que originan obligaciones y compromisos en cada una de las Áreas o Departamentos de la Empresa, requieren de las firmas y la autorización en cada actividad relacionada a la Empresa. <li data-bbox="758 1429 1364 1736">✚ Verificar que todas las transacciones contengan los documentos necesarios que respalden cada una de las operaciones de la Empresa y que existan personas responsables de la misma.
<p>2) Verificar que todos los documentos, comprobantes y/o formularios contengan firmas de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="758 1832 1364 1975">✚ Comprobar que todos los documentos, comprobantes y/o formularios que se generan dentro del Departamento

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
responsabilidad.	contengan las respectivas firmas de responsabilidad, tanto del Gerente General, Gerente Financiero, Contador y el Asistente de Contabilidad, para respaldo de todas las actividades del Área.
3) Controlar los contratos establecidos con los proveedores de la Empresa.	✚ Comprobar que el Contador se encargue de verificar que al momento del registro de la transacción, ésta esté de acuerdo con los contratos realizados con los proveedores de la Empresa, con la finalidad de comprobar que se mantiene lo pactado en las negociaciones, en especial en lo que se refiere a la adquisición de los productos a PRONACA S.A.
4) Controlar cada una de las transacciones que se originan en la Empresa.	✚ Verificar que el Asistente de Contabilidad se encargue de realizar y registrar todas las transacciones, así como de adjuntar los documentos de soporte, para justificar el monto que cubren las mismas y que el Contador verifique el cumplimiento de esta actividad.

PROCESO # 3

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
3) Cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.	<p>✘ Todos los comprobantes contables que se registren, para que tengan validez de la información que se presenta en los Estados Financieros, deben observar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados que constan en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC's), que para el año 2009 serán reemplazadas por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's).</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).	<p>✚ Comprobar que todas las transacciones que se originan en la Empresa, se encuentren contabilizadas y estén cumpliendo con lo establecido por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), para de esta manera contabilizar todas las transacciones que se originan en la Empresa y en el futuro considerar lo mismo, pero de acuerdo con el marco conceptual contable de las</p>

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	<p>Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's), las mismas que reemplazarán las NEC's, a partir del 1 de Enero del 2009, ya que éstas normas son una herramienta útil para el sector financiero, contable y tributario.</p> <p>✚ Verificar que el Contador General se encargue de revisar el registro de todas las transacciones, considerando el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y posteriormente de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's), según lo ya indicado anteriormente.</p>

PROCESO # 4

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p>4) Estados Financieros.</p>	<p>✘ Debe observarse la NEC 1, respecto a que se elaboren los Estados Financieros básicos, o sea: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo y las notas y políticas de los Estados Financieros, todos ellos observando las NEC's que ya se han mencionado.</p>

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
<p>1) Controlar la presentación de los Estados Financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="711 371 1362 685">✚ Verificar que el Contador General presente los Estados Financieros de acuerdo a lo dispuesto en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC`s) y los realice en el tiempo determinado en las políticas de la Empresa. <li data-bbox="711 757 1362 1227">✚ Comprobar que para la elaboración de los Estados Financieros se basaron en la NEC 1, en la que se menciona que se elaboraran los Estados Financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo y las notas y políticas de los Estados Financieros.
<p>2) Verificar los datos registrados en el sistema BANN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="711 1346 1362 1491">✚ Comprobar que los datos de todas las transacciones se encuentren correctamente registrados en el sistema. <li data-bbox="711 1637 1362 2004">✚ Verificar que los datos y cifras presentados en los Estados Financieros sean iguales a los datos que se encuentran en el sistema, para comprobar su veracidad, autenticidad y eficiencia del manejo de los datos para la contabilización y elaboración de los

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Estados Financieros de la Empresa.

PROCESO # 5

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<p style="text-align: center;">5) Análisis de los Estados Financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="817 638 1369 891">✘ El Gerente Financiero se encarga de realizar un análisis e interpretación de los Estados Financieros básicos de la Empresa. <li data-bbox="817 969 1369 1496">✘ Mediante el análisis e interpretación de los Estados Financieros se profundiza más en la esencia de la Empresa, conociendo los porcentajes de variación de un año a otro, razones financieras y su respectiva comparación; de esta manera podemos establecer tendencias en marcha de la Empresa. <li data-bbox="817 1574 1369 1989">✘ De los elementos proporcionados por el análisis e interpretación de los Estados Financieros, se procede a conocer el por qué de los resultados, descubriendo los puntos débiles y las fortalezas de la estructura administrativa y financiera de la Empresa.

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="813 324 1364 638">✘ El análisis debe centrarse en los cambios extraordinarios o más significativos, ya que es fundamental tener en cuenta todas las variaciones de las cuentas, para lo que debemos: <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="861 705 1364 862">Ⓢ Visualizar los aumentos o disminuciones por cuenta o por rubro. <li data-bbox="861 929 1364 1131">Ⓢ Realizar un análisis de las tendencias para conocer el crecimiento y la evolución de la Empresa. <li data-bbox="861 1198 1364 1299">Ⓢ Es una herramienta básica para la toma de decisiones. <li data-bbox="813 1366 1364 1568">✘ Se realiza una revisión de los auxiliares o anexos de las principales cuentas de los Estados Financieros.

CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

NOMBRE DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
1) Verificar la realización del análisis e interpretación de los Estados Financieros básicos de la Empresa.	✚ Verificar que el Gerente Financiero se encargue de realizar un análisis e interpretación de los Estados Financieros básicos de la Empresa: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio y Estado de Flujo de Efectivo con el fin de conocer la posición económica y financiera de la Empresa.
2) Verificar los porcentajes de variación de los Estados Financieros de un año a otro, razones financieras y su respectiva comparación.	✚ Verificar que se realicen los análisis tanto vertical como horizontal para conocer los porcentajes de variación de un año a otro, las razones financieras y su respectiva comparación; de esta manera podemos establecer las tendencias de la Empresa.

8.5 Seguimiento Continuo.

8.5.1 Seguimiento Continuo del Departamento de Comercialización.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

Departamento de Comercialización

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se controla la existencia de una adecuada segmentación de mercado dentro de la gestión de comercialización?.				5	
2	¿Se verifica que la segmentación de mercado se lleve a cabo bajo las premisas descritas en la planificación de la Empresa?.				4	
3	¿Se controla que los informes de aprobación lleven las sumillas correspondientes?.				4	
4	¿Se controla que los informes de segmentación e informes de aprobación sean realizados de acuerdo a los parámetros dictados por la gestión de la Empresa?.				3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
5	¿Se verifica si los informes de segmentación están elaborados en los formatos impresos entregados por la administración de la Empresa?.				3	
6	¿Se comprueba si existe una numeración secuencial en los informes de realización y aprobación?.				3	
7	¿Se confirma que la numeración de los informes de realización de segmentación y de aprobación mantengan concordancia entre sí?.				4	
8	¿Se verifica si los datos obtenidos de los clientes son exactos en un plazo no mayor a tres días laborables?.				4	
9	¿Se confirma el ingreso inmediato de los clientes potenciales a la base de datos de la Empresa?.				3	
10	¿Se comprueba si la base de datos de los clientes mantiene una estructura personalizada para cada cliente?.				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
11	¿Se verifica que la base de datos sea actualizada en un período no mayor a seis meses?				4	
12	¿Se controla que la base de datos de los clientes de la Empresa sea manejada con claves de acceso?.				6	
13	¿Se verifica que las claves de acceso a la base de datos sea solamente manejada por la Gerencia General y el Área de Comercialización y que éstas fueron renovadas periódicamente?.				5	
14	¿Se verifica que las visitas a los clientes sean realizadas dentro de una secuencia cronológica?.				5	
15	¿Se controla que las visitas a los clientes sean realizadas por el Vendedor asignado del sector o zona?.				5	
16	¿Se comprueba que los pedidos de los clientes potenciales y existentes, concuerden con la ruta asignada a cada Vendedor?.				3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
17	¿Se verifica que los Vendedores hayan comunicado acerca de los descuentos a los clientes por medio de los pedidos realizados?.				5	
18	¿Se verifica vía telefónica que los pedidos concuerden con la información de las PDA's correspondiente a los pedidos?.				4	
19	¿En la verificación de los pedidos vía telefónica se comprueba las características de cada uno de los productos, como: cantidad, precio, especificaciones y cualidades de los productos?.				4	
20	¿Se verifica que los datos de los clientes sean correctos antes de la realización de la factura de cada pedido?				4	
21	¿Los descuentos de los productos son verificados de acuerdo a las especificaciones de los pedidos y la vigencia de ciertos descuentos?.				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
22	¿Se revisa que las facturas concuerden con los pedidos de los clientes, antes de que sean firmadas y autorizadas?.				3	
23	¿Se verifica que el reporte de pedidos de los productos coincidan con cada factura de los clientes?.				3	
24	¿Se comprueba que los productos de los pedidos se encuentren en existencia en la Bodega?.				4	
25	¿Se revisa y se compara que todos los productos sean embarcados de acuerdo a cada factura de los clientes?.				4	
TOTALES:					100	

8.5.2 Seguimiento Continuo del Departamento de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

Departamento de Recursos Humanos

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se verifica que se realice una base de datos de las personas aspirantes a los puestos vacantes de la Empresa?.				3	
2	¿Se comprueba que la descripción de los puestos se realice de acuerdo a las peticiones de la Gerencia General y a la especificación de cada puesto?.				3	
3	¿Se controla la publicación de los puestos vacantes en los medios de comunicación?.				3	
4	¿Se verifica que las solicitudes de empleo sean receptadas en un tiempo no mayor a cinco días laborables?.				3	
5	¿Se revisa que la documentación esté completa de todos los				3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	aspirantes al puesto vacante de la Empresa?.					
6	¿Se verifica si existe un manual de selección de personal o un procedimiento para llevar a cabo la selección de personal en forma escrita?.				4	
7	¿Se verifica que se realice un informe resumen de los candidatos elegibles para ocupar el puesto vacante?.				2	
8	¿Se verifica la validez y actualización de la documentación complementaria a las hojas de vida de los candidatos?.				3	
9	¿Se comprueba las capacidades de las personas seleccionadas , mediante pruebas de conocimientos y psicotécnicas?.				4	
10	¿Se verifica que la entrevista contenga un formato establecido para llevar a cabo la entrevista?.				4	
11	¿Se controla cada una de las respectivas entrevistas a las personas seleccionadas				3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	para ocupar el puesto vacante?.					
12	¿Se verifica el cronograma de entrevistas de cada uno de los aspirantes al puesto vacante?.				3	
13	¿Se verifica la correcta realización del contrato de trabajo de la persona que ha sido seleccionada para ocupar el puesto vacante?.				4	
14	¿Se verifica la autorización de contratación por parte del Gerente General de la Empresa?.				4	
15	¿Se comprueba que el primer contrato del personal, sea por un período de tres meses?.				3	
16	¿Se verifica que los contratos de trabajo sean realizado con asesoría legal?.				4	
17	¿Se revisa que los contratos de trabajo estén inscritos en el Ministerio de Trabajo y en la Dirección de Trabajo?.				4	
18	¿Se verifica que el nuevo integrante reciba los manuales de la Empresa en				3	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	un período no mayor a cinco días, después de su llegada a la misma?.					
19	¿Se comprueba que el Gerente de Recursos Humanos le indique al nuevo integrante, todas las instalaciones de la Empresa y en especial las que utilizará para su trabajo?.				4	
20	¿Se verifica que se entregue al nuevo empleado, una copia del perfil del puesto, que contenga las obligaciones y responsabilidades del mismo?.				2	
21	¿Se verifica la realización de un informe de actividades de cada uno de los empleados de la Empresa?.				3	
22	¿Se verifica que los parámetros que consten en la medición de desempeño sean objetivos y que permitan medir la eficiencia y efectividad del trabajo desarrollado?.				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
23	¿Se verifica que los resultados obtenidos de la evaluación, sean utilizados para motivar a los empleados con ascensos, aumentos salariales y otros incentivos, acordes con los resultados favorables?.				4	
24	¿Se verifica que las acciones de personal se hayan adoptado con la concesión de beneficios por los resultados favorables o de sanciones en caso contrario?.				3	
25	¿Se verifica que se utilice la tarjeta de asistencia del personal de la Empresa?.				2	
26	¿Se verifica que se le haya asignado a una persona para que se encargue del control de horarios de todo el personal de la Empresa?.				3	
27	¿Se verifica que se realice un informe de sanciones económicas por inasistencia al trabajo del personal?.				4	
28	¿Se verifica que se realice una planificación de las necesidades de capacitación para un				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	período de un año calendario?.					
29	¿Se revisa que exista un plan anual de capacitación correspondiente al diagnóstico de necesidades de cada una de las Áreas de la Empresa?.				3	
30	¿Se comprueba que se controle y se de un seguimiento sistemático del proceso de capacitación?.				4	
	TOTALES:				100	

8.5.3 Seguimiento Continuo del Departamento de Logística.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Departamento de Logística

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se verifica que el Bodeguero realice el inventario diario de los productos que encuentran en la Bodega y el requerimiento de compra?.				5	
2	¿Se verifica que se emita un informe del requerimiento de compra por parte del Bodeguero y sea entregado al Gerente General para su conocimiento y aprobación antes de realizar el pedido a PRONACA S.A.?.				7	
3	¿Se comprueba que se realice un pronóstico de compras de todos los productos por parte del Asistente de Adquisiciones y que este sea autorizado por el por parte del Gerente				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	General?					
4	¿Se verifica que la persona que se encarga del Área de Adquisiciones realice el respectivo pedido de los productos de cada uno de los clientes en forma diaria a PRONACA S.A.?				7	
5	¿Se elaboran órdenes de compra de productos en los que se especifiquen las características de los productos?.				4	
6	¿Se verifica que se reciba y se revise toda la mercadería que se compró a PRONACA S.A. según las facturas de compra?				6	
7	¿Se constata mediante una orden de despacho, la salida de los productos de la Bodega?.				6	
8	¿Se realiza la verificación de las facturas enviadas por el proveedor para su aprobación?.				6	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
9	¿Se verifica las características y especificaciones de los productos antes de ser ingresados en la Bodega?.				5	
10	¿Se verifica que se presente a la Gerencia General un informe en el que se detalle el ingreso de los productos enviados por el proveedor?.				5	
11	¿Se verifica los camiones que regresan a la Empresa para constatar si algún producto no fue entregado o fue devuelto por algún motivo?.				6	
12	¿Se verifica que los choferes de los camiones entreguen todos los productos que regresaron, para que se proceda a almacenar en la Bodega?.				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
13	¿Se verifica que se envíe toda la documentación de las compras de los productos al Departamento de Cuentas por Pagar para que se realiza su contabilización?.				6	
14	¿Se verifica que se elaboren los comprobantes de retención de acuerdo a las facturas de compra de los productos adquiridos?.				5	
15	¿Se verifica que la persona encargada de Cuentas por Pagar envíe la documentación a Tesorería para que proceda realizar los pagos al proveedor?.				6	
16	¿Se verifica que los choferes de los camiones reciban todos los productos de la Bodega, los mismos que van a ser entregados a cada cliente?.				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
17	¿Se verifica que la persona encargada de Facturación entregue a cada Vendedor todas las facturas de los clientes dependiendo de la ruta asignada?.				5	
18	¿Se verifica que cada uno de los Vendedores entreguen los productos a los clientes dependiendo de su pedido realizado con anterioridad?.				6	
TOTAL:					100	

8.5.4 Seguimiento Continuo del Departamento de Contabilidad.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Departamento de Contabilidad

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se controla el uso de los comprobantes prenumerados en forma consecutiva y preimpresa?.				5	
2	¿Existe un Asistente de Contabilidad que se encargue de elaborar los comprobantes y realice otras funciones necesarias en el Departamento?.				4	
3	¿El Contador General se encarga de controlar que los comprobantes estén de acuerdo a las normas de Control Interno y demás disposiciones legales?.				5	
4	¿Se verifica que los comprobantes y formularios que contienen errores sean anulados y archivados?.				4	
5	¿Se controla que los formularios de las declaraciones de				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	impuestos sean archivados de acuerdo al mes de su declaración?.					
6	¿Se verifica que se autorice y se registre todos los comprobantes que utiliza la Empresa para todas las transacciones?.				5	
7	¿Se verifica que todas las transacciones y operaciones que originan obligaciones y compromisos en la Empresa, tengan las firmas de autorización del Gerente General?.				6	
8	¿Se verifica que todas las transacciones contengan los documentos necesarios que respalden cada una de las operaciones y que existan personas responsables de la misma?.				5	
9	¿Se verifica que todos los documentos, comprobantes y/o formularios contengan firmas de responsabilidad?.				4	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
10	¿Se comprueba que el Contador se encargue de verificar que al momento de realizar cualquier transacción, este de acuerdo con los contratos establecidos con los proveedores de la Empresa?.				5	
11	¿Se verifica que el Asistente de Contabilidad se encargue de registrar todas las transacciones, adjuntando los documentos soporte de cada una de éstas?.				5	
12	¿Se verifica el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) en la contabilización de cada una de las transacciones que se originan en la Empresa?.				6	
13	¿Se verifica que el Contador General se encargue de revisar el registro de todas las transacciones y que éstas cumplan con lo establecido en los Principios de				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	Contabilidad Generalmente Aceptados y particularmente las NEC´s?.					
14	¿Se controla que el Contador de la Empresa presente los Estados Financieros de acuerdo a los dispuesto en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC`s) y lo realice en el tiempo determinado en las políticas de la Empresa?.				5	
15	¿Se verifica que la elaboración de los Estados Financieros se base en lo dispuesto en la NEC 1?.				5	
16	¿ Se verifica que los datos presentados en los Estados Financieros sean iguales a los datos que se encuentran en el sistema BANN de la Empresa?.				5	
17	¿Se comprueba que los datos de todas las transacciones se encuentran correctamente registradas en el sistema?.				5	

N°	DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
18	¿Se verifica que el Gerente Financiero se encargue de realizar el análisis y la interpretación de los Estados Financieros de la Empresa?.				6	
19	¿Se conoce los porcentajes de variación de los Estados Financieros de un año a otro, razones financieras y su respectiva comparación?.				5	
20	¿Se realiza un análisis exhaustivo del por qué de los resultados, descubriendo los puntos débiles y fortalezas de la estructura administrativa y financiera de la Empresa?.				6	
TOTALES:					100	

CAPÍTULO IX

9. Conclusiones y Recomendaciones.

9.1 Conclusiones.

⊕ Área de Comercialización.

1. Dentro del Área de Comercialización existe una deficiencia de políticas de gestión dentro de las actividades de análisis de mercado, ya que la Empresa no cuenta con un equipo especializado que realice una investigación de campo y determine los clientes potenciales. Los clientes existentes de la Empresa se han logrado en base al tiempo transcurrido en el mercado, los mismos que han sido elegidos mediante el contacto directo de los vendedores o por conocimiento propio de los clientes.
2. La base de datos de los clientes existentes de la Empresa, no separa la información por su comportamiento de compra, sus necesidades, por segmentos de mercado o por cualquier otro factor que sea necesario para la toma de decisiones de la Empresa de una manera oportuna y rápida.
3. El proveedor principal de DISPROAL S.C.C.I. es PRONACA S.A., por tal motivo no destina recursos para realizar un análisis de posibles proveedores, para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes, ya que solamente se distribuyen los productos de las distintas marcas de la mencionada.

⊕ **Área de Recursos Humanos.**

1. Dentro del Área de Recursos Humanos, en el proceso de selección de personal, en la Empresa no existe ningún tipo de pruebas que se apliquen para medir las capacidades de las personas seleccionadas para ocupar el puesto vacante, ya que solamente se verifica la documentación recibida.
2. La Empresa no cuenta con un programa con respecto a la capacitación que necesita el personal de PRONACA S.A.; se encarga de la capacitación de algunos empleados, especialmente de los vendedores, ya que ellos tienen contacto directo con los clientes.
3. DISPROAL S.C.C.I. no utiliza índices de desempeño para evaluar el nivel de desenvolvimiento de cada empleado de la Empresa; el desempeño del personal se mide de acuerdo a las capacidades observadas por cada uno de los Gerentes de las Áreas de la Empresa, las mismas que son mencionadas en las reuniones periódicas que se realizan.

⊕ **Área de Logística.**

1. El Área de Logística no realiza ningún informe sobre el pronóstico de compras de los productos, órdenes de compras de los productos, el detalle de ingresos de los productos enviados por el proveedor, stocks o reposiciones de los productos, órdenes de despacho de los productos, ya que todos estos informes son reemplazados por el pedido de productos a PRONACA S.A., las facturas de compras, el inventario de los productos realizados diariamente por el Bodeguero y las facturas de ventas para el respectivo despacho de los productos.

2. Para la entrega de los productos a los clientes no se realiza mediante guías de remisión, sino que se lo hace por medio de las facturas de venta emitidas a cada cliente y de acuerdo a la ruta asignada a cada vendedor.

⊕ **Área de Contabilidad.**

1. La contabilidad de la Empresa solamente se encuentra a cargo de una persona, por lo que existe una sobrecarga de funciones; en esta área no existe el personal necesario para segregarse las funciones de la misma.
2. La Empresa no cuenta con un Manual de Procedimientos Contables, ya que los procedimientos se encuentran implícitos y están de acuerdo a la experiencia del personal.

9.2 Recomendaciones.

⊕ Área de Comercialización.

1. Realizar un estudio de mercado y el análisis de los posibles clientes potenciales que se encuentran dentro del mercado al cual nos dirigimos.
2. Clasificar la base de datos de los clientes de acuerdo a las necesidades de la Empresa como: el comportamiento de compra de cada cliente, los segmentos de mercado, las necesidades de los clientes, entre otros aspectos; esto ayudará a la toma de decisiones de manera oportuna y rápida.

Los segmentos de mercado deben obedecer a las gamas de productos que la Empresa comercializa. Contendrá parámetros como: zona geográfica, actividad a la que se dedica el cliente, frecuencia de sus compras, forma de pago, etc.

3. Efectuar un análisis de nuevos proveedores, ya que por medio del mismo, se podrá conocer las necesidades de los clientes y las especificaciones de los productos de dichos proveedores que pueden verse como competencia.

En el caso que DISPROAL S.C.C.I. tome la decisión de expandir su negocio e incrementar nuevas líneas de productos debe realizar un estudio exhaustivo del mercado para direccionarse a nuevos segmentos del mismo.

⊕ Área de Recursos Humanos.

1. Implantar un Manual de Selección de Personal que ayude a las actividades del proceso de selección de personal, para mejorar la gestión administrativa del Área.
2. Realizar un plan anual de capacitación en donde consten cada una de las necesidades de las distintas áreas de la Empresa y controlar el proceso de capacitación para comparar la situación actual con la anterior y medir el impacto de la capacitación en todo el personal de la Empresa.
3. Utilizar los índices de desempeño para medir el nivel de desempeño de cada trabajador en la Empresa, para evaluar la gestión empresarial, mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía en todo el proceso administrativo de la Empresa.

⊕ Área de Logística.

1. Realizar un informe por cada actividad efectuada en el Área de Logística como:
 - ✗ Un informe detallando el pedido que se realiza a PRONACA S.A., para asegurar dicha transacción.
 - ✗ Un informe sobre las órdenes de compras especificando las características de los productos pedidos por los clientes; de esta manera se evitará alguna confusión de los distintos pedidos de los diferentes clientes de la Empresa.
 - ✗ Un informe en el que se detalle el ingreso de los productos que son enviados por el proveedor, para llevar un mejor

control de los mismos y evitar faltantes en cada uno de los productos.

- ✘ Un informe sobre el inventario de los productos, para conocer con mayor precisión el número de los productos que se encuentran en la Bodega.
- ✘ Realizar órdenes de despacho para respaldar la salida de los productos de la Bodega, ya que no es suficiente las facturas de venta para respaldar las salidas de los mismos de la Empresa; de esta manera se evita faltantes y pérdidas de los productos, ya que existirá responsables directos del traslado de las mercaderías.

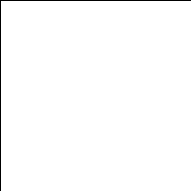
2. Utilizar guías de remisión para la entrega de los productos a los diferentes clientes; de esta manera se tendrá mayor control sobre la mercadería que sale de la Empresa.

⊕ **Área de Contabilidad.**

1. Contratar al personal necesario que se encargue de las demás funciones concernientes al Área; de esta manera se evitará sobrecarga de funciones en el personal del Área de Contabilidad y se mejorará el nivel de desempeño de los trabajadores.
2. Diseñar e implementar un Manual de Procedimientos Contables, para mejorar la gestión contable y administrativa del Área y de la Empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- BADILLLO, Jorge, CONTROL INTERNO, Quito Ecuador, 2006.
- CHIRIBOGA, Alberto; Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Tercera Edición, 2003.
- Cámara de Comercio Quito: www.ccq.org.ec.
- CARRASCO D. Sergio, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, Primera EDICIÓN, Editorial San Marcos, 2005.
- CELI C. José A., METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, Editorial Gustavo Serrano Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Loja, 2006.
- CÓDIGO TRIBUTARIO; Ecuador.
- DÁVALOS A. Nelson, DICCIONARIO DE CONTABILIDAD FINANZAS, Editorial Corporación, Editora Ábaco Cía. Ltda., Quito-Ecuador 2002.
- Estatutos, Reglamentos, Actas, Folletos, Manuales, de DISPROAL S.C.C.I. Distribuidor Autorizado de PRONACA S.A.
- ESTUPIÑAN GAITÁN Rodrigo, CONTROL INTERNO Y FRAUDES CON BASE A LOS CICLOS TRANSACCIONALES, Editorial Lito Perla Impresiones, Primera Edición.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: www.inec.gov.ec.
- LEY DE COMPAÑÍAS, Ecuador.
- MALDONADO E. Milton K., AUDITORÍA DE GESTIÓN, Producciones Digitales Abya-Yala, Quito Ecuador, 2006, Tercera Edición.
- MANTILLA, Samuel Alberto; AUDITORÍA 2005; Primera Edición, ECO Ediciones; 2004.
- MANTILLA, Samuel Alberto; CONTROL INTERNO Informe COSO.

- 
- Servicio de Rentas Internas: www.sri.gov.ec.
 - VÁSQUEZ R. Víctor H., ORGANIZACIÓN APLICADA, 2006.
 - WEB: www.gestiopolis.com.
 - WEB: www.google.com.
 - WEB: www.monografias.com.
 - WHITTINGTON, Ray y PANNY, Kurt; PRINCIPIOS DE AUDITORÍA; 14ª. Edición; McGrawHill.