

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**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO,
APLICADO A LA FÁBRICA “CREACIONES
KARINA”, DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y
VENTA DE ROPA DEPORTIVA.**

AUTORA:

JENIFFER CRISTINA ARGÜELLO VIVEROS

DIRECTOR: Dr. Patricio Orcés Salvador

CODIRECTOR: Dr. Eduardo Ron Silva

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007

CERTIFICADO

CERTIFICAMOS QUE LA PRESENTE TESIS DE GRADO, *ANÁLISIS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA FÁBRICA “CREACIONES KARINA”, DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y VENTA DE ROPA DEPORTIVA*, FUE REALIZADA EN SU TOTALIDAD POR LA SEÑORITA JENIFFER CRISTINA ARGUELLO VIVEROS, PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA AUDITORA, EN CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO, DE LA ESPE.

Sangolquí, marzo del 2007.

DR. Patricio Orcés Salvador
DIRECTOR

Dr. Eduardo Ron Silva
CODIRECTOR

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mi madre, a quien le debo todo lo que soy, en reconocimiento a su amor, esfuerzo y dedicación, por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles; como una muestra de cariño por sus sabios consejos que incidieron en mi formación como persona y mujer.

A mi querida abuelita Carmela, quien es mi inspiración, mi ejemplo de lucha y constancia para continuar intentando ser cada día mejor.

A mi querida Universidad, la Escuela Politécnica del Ejército, a quien debo de por vida mi formación académica y profesional.

Jeniffer

Agradecimiento

Mi agradecimiento más profundo a Dios, mi Padre Celestial, quién me ha brindado sabiduría, salud, fortaleza y confianza para alcanzar las metas propuestas.

A mi familia por confiar en mí y por brindarme todo el apoyo necesario para cumplir este sueño.

Especialmente a mi Director y Codirector de Tesis, Doctor Patricio Orcés y Doctor Eduardo Ron, quienes aportaron con sus valiosos conocimientos y dedicación a la conclusión de esta investigación.

A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron y me proporcionaron información para realizar este trabajo.

Jeniffer

ÍNDICE

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.....	5
1.2.2. Organigramas.....	6
1.2.2.1. Estructural.....	7
1.2.2.2. Funcional.....	11
1.2.2.3. De Personal.....	23

Capítulo II

2. Análisis Situacional.....	25
2.1. Análisis Interno.....	26
2.1.1. Área de Recursos Humanos.....	26
2.1.2. Área de Inventarios.....	36
2.1.3. Área de Producción.....	41
2.1.4. Área de Ventas.....	44
2.2. Análisis Externo.....	47
2.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	47
2.2.1.1. Factor Político.....	48
2.2.1.2. Factor Económico.....	49
2.2.1.3. Factor Social.....	50
2.2.1.4. Factor Tecnológico.....	51
2.2.1.5. Factor Legal.....	52
2.2.2. Influencias Microambientales.....	54
2.2.2.1. Cliente.....	54
2.2.2.2. Proveedor.....	55
2.2.2.3. Competencia.....	57
2.2.2.4. Precios.....	58

Capítulo III

3. Direccionamiento Estratégico.....	62
3.1. Misión.....	62
3.2. Visión.....	64
3.3. Objetivos.....	65
3.4. Políticas.....	68
3.5. Estrategias.....	71
3.6. Principios y Valores.....	72

Capítulo IV

4. Análisis y Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo, Aplicado al Área de Recursos Humanos.....	76
4.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.....	77
4.2. Medición del Riesgo de Control.....	86
4.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.....	88
4.4. Implementación del Control Interno Administrativo.....	91
4.5. Evaluación Continua.....	110

Capítulo V

5. Análisis y Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo, Aplicado al Área de Inventarios.....	116
5.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.....	117
5.2. Medición del Riesgo de Control.....	121
5.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.....	122
5.4. Implementación del Control Interno Administrativo.....	126
5.5. Evaluación Continua.....	133

Capítulo VI

6. Análisis y Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo, Aplicado al Área de Producción.....	136
6.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.....	137
6.2. Medición del Riesgo de Control.....	144
6.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.....	144
6.4. Implementación del Control Interno Administrativo.....	146

6.5. Evaluación Continua.....	152
-------------------------------	-----

Capítulo VII

7. Análisis y Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo, Aplicado al Área de Ventas.....	155
7.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.....	156
7.2. Medición del Riesgo de Control.....	160
7.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.....	161
7.4. Implementación del Control Interno Administrativo.....	163
7.5. Evaluación Continua.....	169

Capítulo VIII

8. Ejercicio Práctico del Desarrollo de la Investigación Realizada y Aplicada en cada una de las Áreas Investigadas de la Fábrica “CREACIONES KARINA”.....	172
8.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.....	172
8.1.1. Área de Recursos Humanos.....	173
8.1.2. Área de Inventarios.....	181
8.1.3. Área de Producción.....	186
8.1.4. Área de Ventas.....	192
8.2. Medición del Riesgo de Control.....	197
8.2.1. Área de Recursos Humanos.....	197
8.2.2. Área de Inventarios.....	197
8.2.3. Área de Producción.....	198
8.2.4. Área de Ventas.....	198
8.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.....	199
8.3.1. Área de Recursos Humanos.....	199
8.3.2. Área de Inventarios.....	202
8.3.3. Área de Producción.....	206
8.3.4. Área de Ventas.....	208
8.4. Implementación del Control Interno Administrativo.....	210
8.4.1. Área de Recursos Humanos.....	210
8.4.2. Área de Inventarios.....	229
8.4.3. Área de Producción.....	236

8.4.4. Área de Ventas.....	242
8.5. Evaluación Continua.....	248
8.5.1. Área de Recursos Humanos.....	248
8.5.2. Área de Inventarios.....	253
8.5.3. Área de Producción.....	256
8.5.4. Área de Ventas.....	258
<u>Capítulo IX</u>	
9. Conclusiones.....	261
<u>Capítulo X</u>	
10. Recomendaciones.....	263
Bibliografía.....	265

PRESENTACIÓN

El progreso de las empresas textiles en el Ecuador contribuye al crecimiento de la economía nacional y del sector productivo en particular, existiendo niveles de competitividad, a través de esfuerzos conjuntos que demuestran el éxito de dichas empresas en nuevos nichos de mercado.

El nuevo reto que las empresas afrontan son las confecciones, sin dejar de lado la exportación de textiles. Las estadísticas demuestran que las exportaciones de prendas de vestir hacia los EEUU, principal importador, están creciendo constantemente; ésto se debe fundamentalmente a que las empresas están aprovechando las oportunidades existentes en el mercado.

La inversión en tecnología de punta ha sido uno de los factores más importantes para mejorar la calidad de las confecciones, tejidos, hilos y telas. Otro de los factores que es indispensable considerar es la capacitación constante a empleados, además de definir una estrategia para el posicionamiento de una marca.

Las empresas hoy en día deben ser versátiles y capaces de reaccionar rápidamente a los cambios, porque corren el riesgo de desaparecer. La globalización mundial ha hecho que las organizaciones entiendan la necesidad de adoptar los conceptos de eficacia, eficiencia y mejoramiento continuo, como la manera lógica de hacer las cosas.

En el caso del Ecuador, se ha visto esta necesidad de que las empresas adopten este camino como una herramienta de crecimiento y progreso y lo están haciendo por cuenta propia o aprovechando oportunidades que organismos internacionales están brindando para que lo hagan.

Por lo expuesto anteriormente es necesario que las empresas implementen un Sistema de Control Interno Administrativo para evaluar sus controles internos, medir el riesgo al que están expuestos, implementar nuevos y mejores controles internos y realizar una mejora continua.

En la actualidad es importante que una Empresa cuente con un buen Control Interno, porque éste ayuda a su Gerente y demás personal administrativo y productivo a mantenerla en dirección a sus objetivos y a su misión.

La aplicación de un Sistema de Control Interno Administrativo promueve la eficiencia, eficacia y economía de la Empresa, reduce los riesgos de pérdidas, asegura la confiabilidad de la información y fortalece el cumplimiento de leyes y normas vigentes.

El Sistema de control Interno es un conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que se relacionan entre sí, los cuales son adoptados por la Empresa para el cumplimiento de sus responsabilidades.

El Control Interno consecuentemente no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una Empresa, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública o privada, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas se refiere.

La implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en la Empresa es importante porque mejora el logro de los objetivos planteados, el uso adecuado de los recursos y la gestión administrativa, para facilitar la toma de decisiones a los gerentes que deciden la aplicación de las acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos.

La implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo está orientada a mejorar los controles internos deficientes, mantener los que se encuentran funcionando adecuadamente y agregar los que faltan, lo que permite a la Directiva de la Empresa a encaminarse a la consecución de los objetivos previstos.

INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación es elaborar una herramienta útil de control y de gestión empresarial, así como también disponer de una base sólida para el desarrollo de la fábrica, analizar cada uno de los procesos administrativos que se realizan dentro de la misma, los recursos utilizados en ellos, el tiempo de realización, entrevistar a los encargados de los procesos administrativos, para poder evitar la duplicidad de los mismos y desperdicios de recursos, sean éstos humanos, financieros, materiales, etc.

Posteriormente se evaluarán los controles internos administrativos existentes, medir el riesgo, identificar sus deficiencias, limitaciones y analizar que controles internos son los faltantes de cada proceso.

El Control Interno Administrativo contiene planes de la organización, procedimientos y registros que involucran todos los procesos administrativos de la Empresa, para promover la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones de la misma.

Este control debe ser realizado por todo el personal de la Empresa sin importar su nivel jerárquico dentro de la misma.

Por lo acotado, el estudio es de primordial importancia para mejorar el funcionamiento de la Empresa en cuanto al control de los procesos administrativos, toma de decisiones, cumplimiento de objetivos, etc.

Este estudio se ha desarrollado considerando la estructura de los siguientes capítulos:

El Capítulo I contiene aspectos generales e importantes de la Empresa, como su nombre comercial, ubicación, número de socios, participación de los socios, objetivos de la Empresa, su evolución y su estructura administrativa.

En el Capítulo II se realiza un análisis situacional, evaluando tanto el ambiente interno como el externo, midiendo el impacto sobre la Empresa de las influencias macroeconómicas y microambientales.

En el Capítulo III se observa el direccionamiento estratégico de “CREACIONES KARINA”, es decir a dónde quiere llegar, qué debe hacer para cumplir sus metas, cuáles son sus políticas, valores, estrategias, principios, etc.

Los capítulos IV, V, VI y VII contienen la evaluación del Control Interno Administrativo, la medición del riesgo de control, se presentan los resultados obtenidos de dicha evaluación, la implementación del Sistema de Control Interno Administrativo y su evaluación continua, en las áreas de Recursos Humanos, Inventarios, Producción y Ventas respectivamente.

En el capítulo VIII se presenta un ejercicio práctico del desarrollo de la investigación realizada y aplicada en cada una de las áreas investigadas de “CREACIONES KARINA”.

Finalmente el capítulo IX se refiere a las Conclusiones y el capítulo X a las Recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES.

En 1965 se aprobó una Ley de Desarrollo Industrial que facilitó el establecimiento de fábricas textiles, de artículos eléctricos y farmacéuticos, entre otros productos.

La corriente globalizadora y la apertura del comercio, obliga a tomar acciones orientadas a lograr una mayor diversificación de las actividades productivas, optimizando el uso de los recursos disponibles, de modo que los países puedan ser cada vez más competitivos.

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

1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA.

La Fábrica “CREACIONES KARINA” CÍA. LTDA., se constituyó mediante Escritura Pública otorgada por el Notario Décimo del Cantón Quito.

La mencionada escritura fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante la Resolución No. 99.1.1.1.00181 de 29 de enero de 1.990 e inscrita en el Registro Mercantil.

Es una Compañía de Responsabilidad Limitada de nacionalidad ecuatoriana, cuya denominación es: CONFECCIONES KARINA CÍA. LTDA. que se rige por las leyes del país y por el estatuto emitido; tiene su domicilio principal en esta ciudad de Quito; puede establecer sucursales, agencias y oficinas en cualquier otro lugar del país.

El establecimiento de sucursales y agencias requiere de autorización previa de la Superintendencia de Compañías.

El objeto principal de la compañía es el diseño, confección y venta de ropa deportiva. Asimismo, la compañía puede celebrar todos los actos o contratos que sean lícitos y tengan relación con su objeto social.

La Compañía tiene una duración de cincuenta años contados a partir desde la fecha de inscripción del contrato constitutivo en los casos y con los requisitos previstos por la ley.

El capital social de la compañía es de cinco mil dólares americanos, dividido en cien participaciones sociales, individuales de un valor nominal de un dólar cada una, capital que se halla suscrito y pagado en su totalidad, de conformidad al siguiente cuadro de integración.

CUADRO DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL

SOCIO	CAPITAL PAGADO	NUM. PART.	VALOR UNIT. PART.	PORC.
Luis Guachamín	2.000,00	2.000	US \$1,00	40,00%
Hermelinda Coro	2.000,00	2.000	US \$1,00	40,00%
Christian Fernández	1.000,00	1.000	US \$1,00	20,00%
TOTAL	5.000,00	5.000		100,00%

El capital ha sido suscrito en su totalidad y pagado en numerario en el cien por ciento de cada participación. Ha sido depositado en una cuenta de integración de capital, abierto a nombre de la compañía en formación en uno de los bancos del domicilio principal.

La administración de la compañía está a cargo del señor Luis Guachamín, Gerente General de la compañía y está representada legal, judicial y extrajudicialmente por él mismo y a su vez él es Presidente de la Compañía.

1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

- Utilizar los recursos disponibles de manera eficiente para lograr un funcionamiento óptimo de la Empresa.
- Obtener utilidades que permitan a la Empresa mantenerse en el mercado.
- Ampliar las instalaciones con la construcción de un galpón que brinde mayor comodidad a los trabajadores.
- Adquirir nueva maquinaria para poder producir nuevos productos que tienen gran demanda en el mercado.
- Generar el desarrollo económico y social, creando fuentes de trabajo.
- Mejorar la motivación de los empleados y promover su desarrollo profesional a fin de que se sientan identificados con los objetivos de la Empresa.
- Manejar eficientemente las finanzas de la Empresa para conocer su situación económica y además consolidar su gestión financiera.

- Implementar alta tecnología al proceso de confección de prendas deportivas, para mejorar su volumen de producción, calidad y acabado.
- Renovar continuamente las líneas de ropa deportiva para llegar a nuevos clientes y obtener una mayor participación en el mercado.
- Mejorar y promover la imagen corporativa a nivel nacional a través de los distintos medios de comunicación, para lograr que el cliente identifique la Empresa.

1.2. LA EMPRESA.



La Empresa pertenece a la industria textil, la misma que ha sufrido un duro golpe por la situación económica del país ya que al momento existe mucha competencia desleal lo que ha disminuido considerablemente el mercado al cual está dirigida.

La fábrica textil “CREACIONES KARINA” es una Empresa mediana, la cual necesita de la existencia de un Sistema de Control Interno Administrativo para lograr un funcionamiento óptimo en sus distintas áreas, especialmente en las áreas de Recursos Humanos, Inventarios, Producción y Ventas.

“CREACIONES KARINA” es una Empresa dedicada al diseño, confección y venta de ropa deportiva, utilizando telas como polyalgodón, lycra y tela impermeable (tela plana).

1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA.

Los comienzos de esta Empresa fueron gracias a la Sra. María Hermelinda Coro que con su esfuerzo y empeño se inició en el oficio de la confección haciendo peluches, ropa interior y calentadores plomos, los cuales eran vendidos en Perú.

Posteriormente en el año 1990 se constituye la Empresa con otro socio, el Sr. Luis Alfredo Guachamín, quien aporta con la idea de diseñar y elaborar calentadores para niños y niñas de 2 a 12 años.

Desde ese entonces "CREACIONES KARINA" comienza a crecer y a posicionarse en el mercado, captando clientes durante sus 16 años de vida en el mercado de la industria textil.

Este posicionamiento se debe a la calidad de sus productos, comenzando por la materia prima (tela, hilos, elásticos, etc.), los cuales son adquiridos en Texpac, Intela, Textiles Espinosa, Texpoy, Hilos Cadena, Enkador, etc.; la mano de obra capacitada, los diseños exclusivos, los precios de venta accesibles, la atención al cliente, entre otros.

La competencia existente ha sido uno de los motores para mejorar la calidad de los productos que oferta esta Empresa.

A lo largo del tiempo la Empresa ha tenido transformaciones considerables como la adición de un nuevo socio en el año 2000, el Sr. Christian Fernández, quien ayuda a abrir mercado en la ciudad de Tulcán.

Se adquiere nueva maquinaria que agiliza la producción, se contrata una diseñadora que mejoró los modelos que se producían y contribuyó con innovación de los mismos.

Actualmente ya no se venden los productos en la Provincia de Tulcán, debido a que los clientes prefieren adquirirlos directamente de la fábrica en Quito; adicionalmente a esto, los productos también se distribuyen en locales del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos y en el Centro Comercial el Tejar, los días martes y sábados.

En la actualidad se ha incrementado la línea de productos para personas mayores, es decir desde la talla S (small) en adelante.

La fábrica y oficinas de “CREACIONES KARINA” se encuentran ubicadas en la Cooperativa Obrero Independiente Lote 650, en la Provincia de Pichincha.

1.2.2. ORGANIGRAMAS.

Toda empresa tiene una estructura organizacional o una forma de organización conforme a sus necesidades y tomando en cuenta sus fortalezas; esta forma de organización ayuda a ordenar procesos, actividades, tareas, etc.

Es importante conocer las clases de estructuras organizacionales que utilizan las empresas, saber por qué existen y cómo funcionan, cuáles son sus ventajas y desventajas, qué se pretende con esa estructura y si está de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Las estructuras organizacionales son esquemas de diseño para organizar una empresa, ayudándola a cumplir los objetivos que ésta se ha planteado.

Cada empresa es diferente y cada una necesita de una estructura adecuada; para seleccionar la estructura óptima se debe tomar en cuenta la edad de la empresa, tamaño, tipo de sistema de producción, etc.

Gracias a la competencia a la que se enfrentan todas las empresas, las mismas se han incentivado a realizar procesos administrativos, productivos y demás cada vez más eficientes y eficaces, lo que conlleva a realizar una estructura organizacional que sea acorde a la empresa.

Es por ésto que las empresas han visto necesario dedicar sus esfuerzos a mejorar las estructuras organizacionales, ya que el trabajo humano organizado y tecnificado en las actividades, contribuyen a que los procesos sean eficaces.

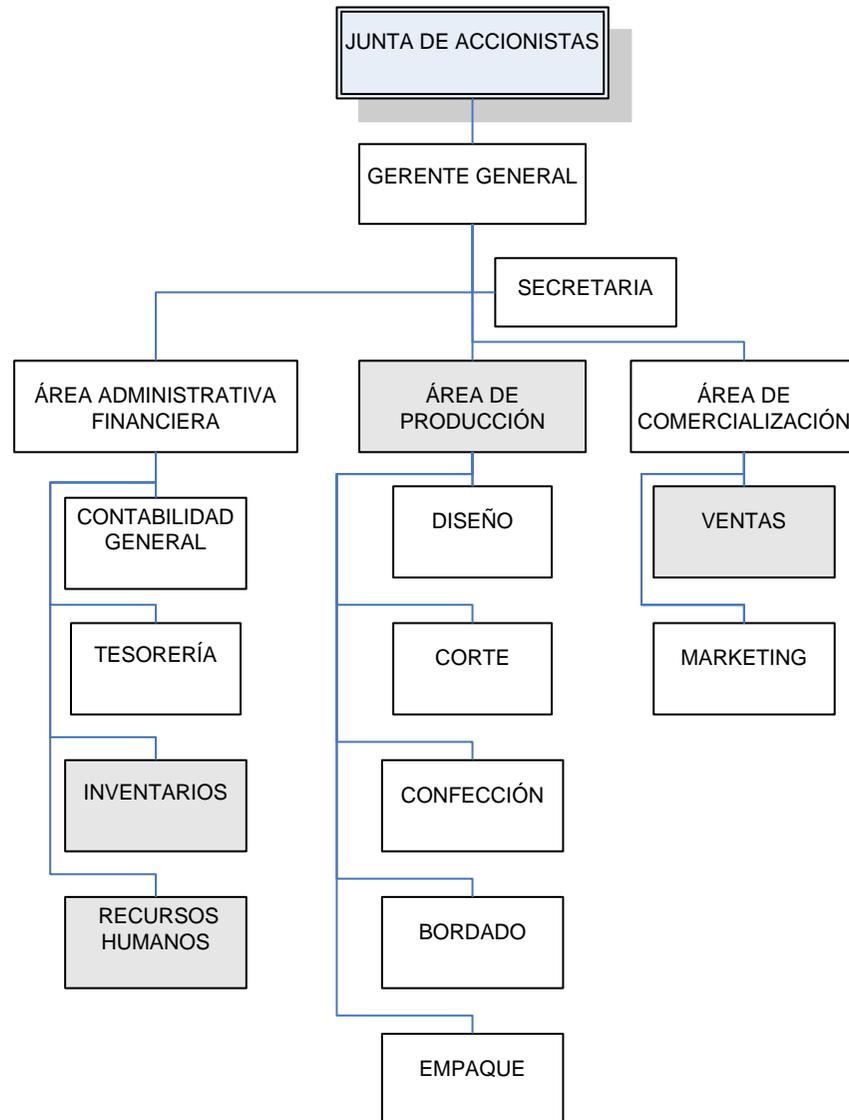
1.2.2.1. ESTRUCTURAL.

“El organigrama representa un esquema básico de una empresa, 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”¹.

A continuación se presenta el organigrama estructural vigente de la fábrica “CREACIONES KARINA”:

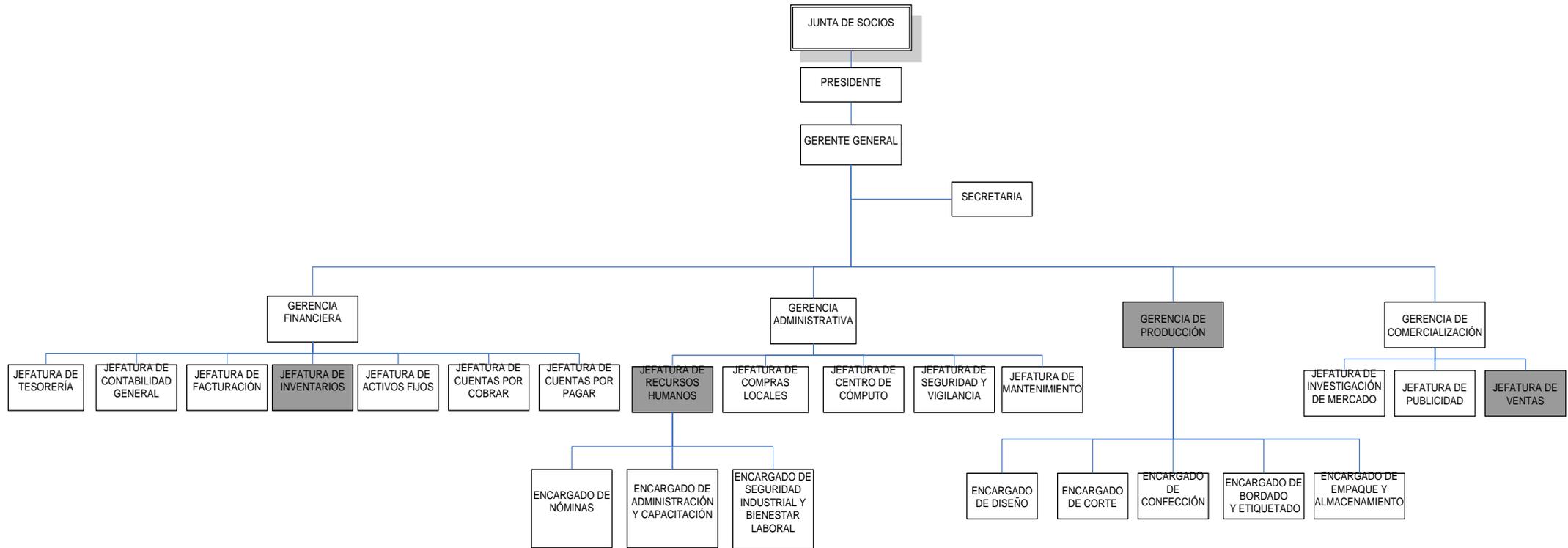
¹ VÁSQUEZ Víctor Hugo, **ORGANIZACIÓN APLICADA**, Gráficas Vásquez, Segunda Edición, Quito Ecuador, Octubre 2002. Pág. 219.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE DE LA FÁBRICA “CREACIONES KARINA”



A continuación se presenta el organigrama estructural que se propone para la fábrica "CREACIONES KARINA":

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DE LA FÁBRICA “CREACIONES KARINA”



1.2.2.2. FUNCIONAL.

El organigrama funcional es “parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla 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 qué es lo que se hace, pero no cómo se hace.”²

Una empresa organizada por funciones debe dividir el trabajo en base a procesos o actividades, las cuales deben realizarse para cumplir los objetivos planteados dentro de la misma.

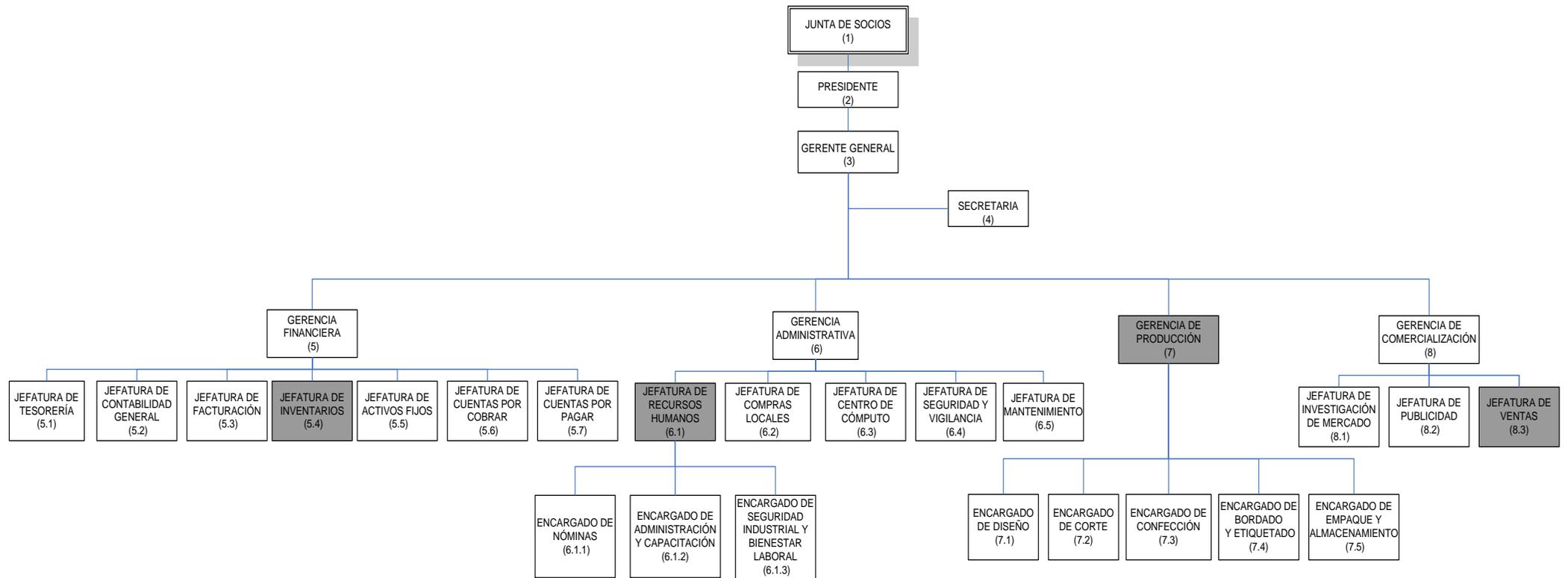
Ventajas de la estructura a través de funciones.

- ✦ Se identifica y asigna responsabilidades de acuerdo a las funciones determinadas.
- ✦ Se agrupa al personal y unidades de acuerdo a las actividades que realizan.
- ✦ Se reduce la duplicación de procesos y actividades.
- ✦ Proporciona flexibilidad a la empresa para poder incrementar o disminuir el personal, crear o retirar productos o servicios, etc.
- ✦ Esta estructura es de fácil comprensión.

A continuación se presenta el organigrama funcional de acuerdo al organigrama estructural propuesto:

² VÁSQUEZ Víctor Hugo, **ORGANIZACIÓN APLICADA**, Gráficas Vásquez, Segunda Edición, Quito Ecuador, Octubre 2002. Pág. 220.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA FÁBRICA “CREACIONES KARINA”



(1) JUNTA DE SOCIOS

- Nombrar y renovar al Presidente y Gerente General, fijar sus remuneraciones, conocer sus renunciaciones y removerlos por causas legales.
- Establecer la política de la Empresa.
- Conocer y aprobar los informes cuentas y balances que presente el Gerente General o cualquier otro administrador.
- Resolver sobre el destino de servicio social y acordar sobre la disolución anticipada de la Compañía.
- Acordar sobre exclusiones de socios de acuerdo con las cláusulas establecidas por la ley.

(2) PRESIDENTE

- Representar a la Compañía judicial y extrajudicialmente en todo acto y contrato, obligándolo con su firma, necesitando autorización expresa de la Junta de Socios, únicamente para aquellos negocios o contratos que miren el dominio de bienes inmuebles.
- Vigilar el movimiento económico y la administración.
- Subrogar al Gerente de la compañía con los mismos deberes y atribuciones en caso de ausencia temporal o definitiva, hasta que la Junta de Socios designe un nuevo Gerente General.
- Legalizar y suscribir conjuntamente con el Gerente General los documentos que según este estatuto, lo requieran.
- Formular reglamentos que creyeren convenientes y someterlos a la aprobación de la Junta de Socios.

(3) GERENTE GENERAL

- Firmar conjuntamente con el Presidente los certificados de aportación.
- Vigilar el trabajo de funcionarios, empleados, la contabilidad, los archivos de la compañía y llevar los libros sociales.
- Nombrar y realizar contratos de trabajos con empleados y fijar sus remuneraciones, así como terminar la relación laboral por causas legales.
- Presentar a la Junta de Socios un informe anual de labores, junto con el Estado de Resultados y el Balance General de la Compañía.

- Abrir y manejar cuentas bancarias, girar, endosar y/o aceptar letras de cambio u otros documentos negociables a nombre de la Compañía.
- Elaborar el presupuesto anual y el plan de actividades de la Compañía.

(4) SECRETARIA

- Elaborar informes designados.
- Atender personal y telefónicamente a clientes, proveedores y miembros de la Empresa.
- Mantener al día la información requerida por parte de las áreas de la Empresa.
- Lleva la correspondencia de la Empresa.
- Manejar el archivo de la Empresa.

(5) GERENCIA FINANCIERA

- Definir, tabular, estandarizar y medir los indicadores financieros.
- Analizar y generar los reportes.
- Definir las políticas y directrices.
- Analizar leyes, políticas y reglamentos establecidos.
- Plantear posibles soluciones a problemas.
- Estructurar los reportes.

(5.1) TESORERÍA

- Depositar el efectivo recaudado diariamente.
- Elaboración del presupuesto de ingresos y egresos.
- Realizar los pagos a proveedores.
- Determinar la clase y los montos a ingresar.
- Emitir cheques y comprobantes de retención.
- Elaborar los comprobantes de ingreso.
- Recibir las órdenes de pago.
- Elaborar las transferencias bancarias.
- Revisar y firmar los cheques y las transferencias.

(5.2) CONTABILIDAD GENERAL

- Llevar la contabilidad de la Empresa.
- Elaborar estados financieros de conformidad con las normas y requerimientos de los organismos de control.
- Reportar novedades de carácter económico-financiero cuando éstas se presenten.
- Vigilar que todos los documentos generados por actividades económicas de la Empresa se encuentren debidamente justificados y autorizados.
- Ingresar al sistema el asiento contable.
- Archivar la documentación.
- Imprimir los Estados Financieros preliminares a fin de mes y los anuales definitivos.
- Obtener los reportes de la cuenta de bancos del sistema contable.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar declaraciones mensuales del IVA percepción y retención.
- Elaborar declaraciones mensuales de retenciones del Impuesto a la Renta.
- Preparar la declaración anual del Impuesto a la Renta de la Compañía.
- Actualizar los registros contables auxiliares para que se trasladen al diario general.
- Realizar el Balance de Comprobación para analizar las cuentas contables.

(5.3) FACTURACIÓN

- Facturar las ventas realizadas.
- Verificar las facturas.
- Controlar la emisión de facturas.
- Asegurarse de la entrega de la mercadería vendida.
- Elaborar reportes de las ventas.

(5.4) INVENTARIOS

- Ingresar y egresar los inventarios.
- Dar de baja a los inventarios con la autorización del Gerente General,
- Hacer las notas de entrega con las facturas de venta.
- Solicitar las reposiciones de los inventarios para las ventas.

- Mantener los inventarios en buenas condiciones.

(5.5) ACTIVOS FIJOS

- Recepar y distribuir en el respectivo Departamento la maquinaria adquirida.
- Inspeccionar los activos fijos de la Empresa.
- Solicitar maquinaria de acuerdo a las necesidades de los departamentos.
- Verificar las existencias de los activos fijos.
- Realizar el egreso de los activos fijos.
- Verificar los activos fijos adquiridos.
- Registrar el ingreso de los activos fijos.

(5.6) CUENTAS POR PAGAR

- Registrar contablemente las compras realizadas.
- Tramitar los pagos a proveedores.
- Verificar que se presenten los documentos necesarios para emitir el comprobante de pago.
- Actualizar los saldos.
- Elaborar los reportes de las cuentas por pagar.

(5.7) CUENTAS POR COBRAR

- Aprobar las solicitudes de crédito.
- Aprobar las devoluciones y los descuentos.
- Actualizar saldos.
- Generar los estados de cuenta y circularizarlos a los clientes.

(6) GERENCIA ADMINISTRATIVA

- Administrar los cargos de la Empresa.
- Administrar los beneficios y compensaciones de los empleados.
- Proveer de personal a la Empresa.
- Evaluar al personal de la Empresa.
- Manejar el desarrollo del personal.

(6.1) DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Administrar los cargos de la Empresa.
- Proveer de personal a la Empresa.
- Evaluar al personal de la Empresa.
- Manejar el desarrollo del personal.
- Establecer el nivel de salarios.
- Aprobar los roles de pago.

(6.1.1) NÓMINAS

- Recibir informes y novedades para el registro y elaboración del rol de pagos.
- Enviar documentación para los roles de pago.
- Ingreso de información en el sistema.
- Procesar la información.
- Validar e imprimir los roles de pago.
- Revisar los roles de pago.
- Incentivar al personal.

(6.1.2) ADMINISTRACIÓN Y CAPACITACIÓN

- Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal.
- Realizar la planificación de los recursos humanos.
- Realizar evaluaciones para medir el desempeño de los empleados.
- Generar los reportes.
- Capacitar y entrenar al personal continuamente.
- Registrar la asistencia del personal.
- Planificar el régimen disciplinario.
- Planificar la rotación del personal.

(6.1.3) SEGURIDAD INDUSTRIAL Y BIENESTAR LABORAL

- Realizar planes para crear un ambiente adecuado de trabajo.
- Proporcionar un ambiente seguro de trabajo.
- Organizar actividades extra-laborales para los empleados.
- Orientar, atender y comunicar respecto de los beneficios sociales.

- Aplicar o realizar el seguimiento de los beneficios sociales.
- Realizar el plan de seguridad.
- Investigar información sobre niveles de accidentes.
- Determinar y evaluar los factores de riesgo en la Empresa.
- Determinar políticas gerenciales sobre seguridad.
- Realizar la evaluación del plan de seguridad.
- Investigar los accidentes/incidentes reales de trabajo.
- Recomendar mejoras.

(6.2) COMPRAS LOCALES

- Analizar las cotizaciones solicitadas.
- Comprar materia prima, materiales indirectos de fabricación.
- Verificar la calidad de la materia prima.
- Verificar existencias.
- Solicitar bienes, suministros, materiales, materia prima, etc.
- Recibir los activos fijos, suministros, materiales, materia prima.
- Elaborar el ingreso y las actas de entrega.
- Realizar el ingreso de las compras realizadas.
- Elaborar el reporte de salida de bienes.
- Entregar los insumos que los departamentos requieran.
- Realizar el egreso de las compras.
- Preparar actas y distribuir las compras.

(6.3) CENTRO DE CÓMPUTO

- Realizar la planificación estratégica informática.
- Realizar el levantamiento y priorizar los requerimientos.
- Diseñar y desarrollar soluciones.
- Implementar las soluciones desarrolladas.
- Administrar las bases de datos (accesos, mantenimiento BDD, mantenimiento físico, recuperación, respaldos).
- Administrar las redes y seguridades.
- Realizar el mantenimiento preventivo de hardware.
- Realizar el mantenimiento correctivo de hardware.

- Realizar el mantenimiento del software básico.
- Realizar el mantenimiento de software de aplicaciones.

(6.4) SEGURIDAD Y VIGILANCIA

- Monitorear las instalaciones de la Empresa.
- Vigilar el ingreso y salida del personal de la Empresa.
- Instalar y verificar las seguridades de la Empresa.
- Precautelar los bienes y las instalaciones de la Empresa.

(6.5) MANTENIMIENTO

- Definir las actividades de control básico.
- Definir las actividades de mantenimiento preventivo.
- Definir las reparaciones externas.
- Definir las actividades de mantenimiento de las maquinarias e infraestructura de los talleres.
- Elaborar el cronograma y plan de mantenimiento.
- Recibir la maquinaria.
- Detallar el trabajo a realizar.
- Solicitar repuestos.
- Recibir repuestos.
- Solicitar herramientas.
- Realizar el mantenimiento.
- Verificar el mantenimiento.
- Entregar la maquinaria.
- Entregar repuestos cambiados para su destrucción.
- Realizar las pruebas de mantenimiento.
- Elaborar las órdenes de trabajos externos.
- Chequear los trabajos realizados.

(7) GERENCIA DE PRODUCCIÓN

- Elaborar la ropa requerida por los clientes.
- Llevar un control de la materia prima recibida.
- Llevar un control de la producción diaria.

- Recibir contabilizando la materia prima entregada a cada trabajador en su respectivo turno.
- Entregar la ropa confeccionada para la venta.

(7.1) DISEÑO

- Diseñar los modelos de ropa requeridos por los clientes.
- Actualizar los modelos de ropa cada temporada.
- Programar la maquinaria para la confección.
- Buscar nuevos programas de diseño.
- Análisis de los modelos actuales.
- Definición de tendencias para el diseño y requerimiento del cliente.

(7.2) CORTE

- Recibir la materia prima requerida.
- Calibración de maquinas para corte.
- Verificar los moldes de diseño establecido.
- Cortar la tela en la forma establecida.
- Elaborar un informe de la tela cortada y de los residuos entregados.
- Llevar registro de la cantidad de tela cortada diaria.
- Control y monitoreo de los cortes.
- Entregar la tela cortada a confección.

(7.3) CONFECCIÓN

- Recibir la tela cortada y los residuos.
- Calibración de maquinas para la confección.
- Confeccionar chompas.
- Confeccionar pantalones.
- Colocar cierres y cordones.
- Llevar registro diario de la ropa confeccionada.
- Entregar la ropa confeccionada a bordado.

(7.4) BORDADO Y ETIQUETADO

- Recibir la ropa confeccionada.
- Verificar el diseño y configuración de sellos.
- Configurar maquinas para bordados.
- Colocar etiquetas en cada prensa.
- Abastecer permanentemente de hilo a la maquinaria.
- Entregar la producción a empaque.

(7.5) EMPAQUE Y ALMACENAMIENTO

- Recibir la ropa confeccionada.
- Elaborar un informe de recepción de la producción.
- Empacar cada prenda de vestir.
- Clasificar las prendas de acuerdo a tallas y tipo de tela.
- Almacenar y registrar las prendas producidas.
- Entregar mercadería a ventas.

(8) GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

- Evaluar la viabilidad del diseño de los productos.
- Aprobar promociones y ofertas de las mercaderías.
- Aprobar publicidad de las mercaderías.
- Fomentar las ventas de la Empresa.

(8.1) INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Realizar encuestas a clientes.
- Buscar nuevas opciones de producción.
- Analizar tendencias de consumo.
- Planificar el diseño del producto.
- Priorizar la pertinencia del Producto.
- Analizar resultados de diseño.
- Revisiones de diseño.
- Verificación y validación del diseño.

(8.2) PUBLICIDAD

- Realizar promociones para los clientes.
- Desarrollar estrategias competitivas.
- Definir canales de comunicación.
- Realizar publicidad de la empresa.
- Enfocar la publicidad de acuerdo a los nuevos segmentos que se presenten.
- Fijar los objetivos.
- Definir las políticas.
- Elaborar el plan de comunicación.
- Difusión y elaboración del material de comunicación.

(8.3) VENTAS

- Brindar asesoramiento en cuanto al producto.
- Visitar periódicamente a los clientes.
- Realizar una base de datos de los clientes de la Empresa.
- Realizar el servicio postventa.
- Identificar el nivel de satisfacción del cliente.
- Definir la estrategia de fijación de precios.
- Determinar los objetivos de fijación de precios.
- Determinar las demandas y sus curvas.
- Estimación de costos.
- Selección de métodos de fijación de precios.
- Selección de precios.
- Determinar los segmentos de mercado a atender.
- Preparación de los perfiles de los segmentos.
- Selección del segmento a atender.

1.2.2.3. DE PERSONAL

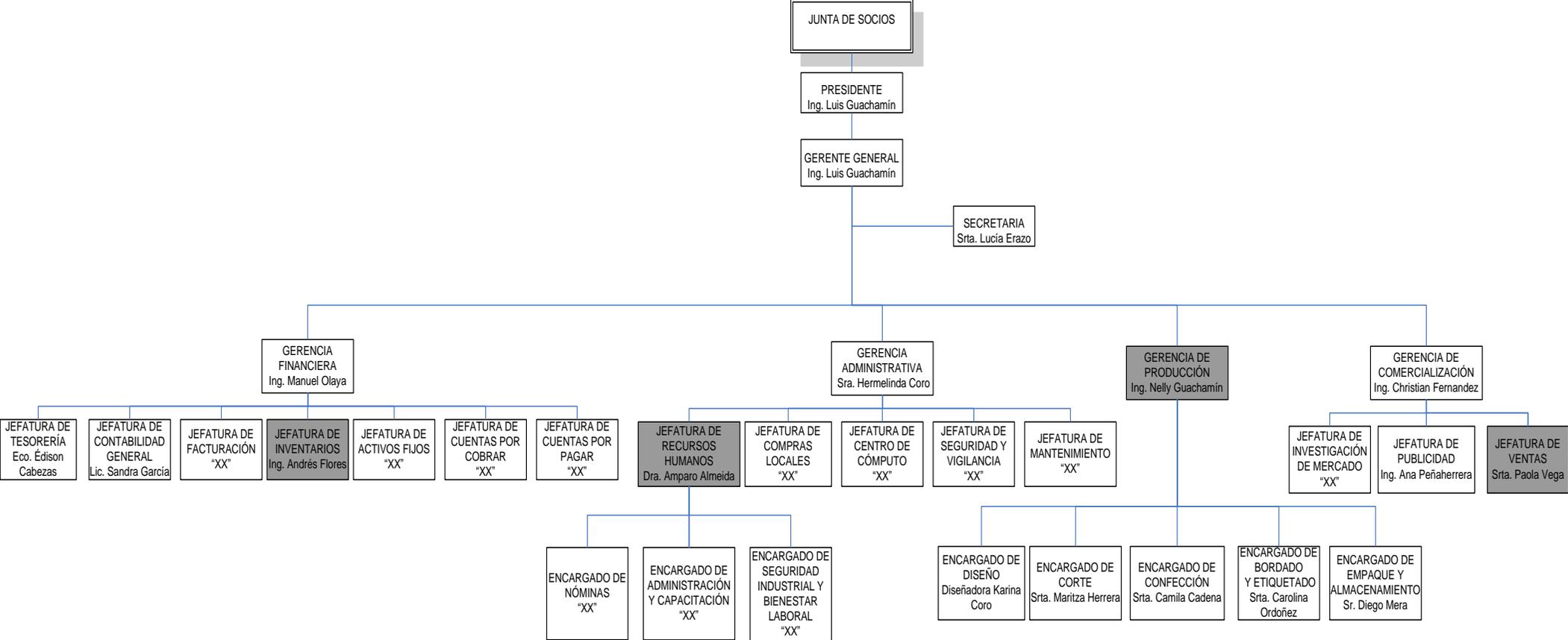
El organigrama de personal “también es una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas.

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.”³

A continuación se presenta el organigrama de personal en base al organigrama estructural propuesto:

³ VÁSQUEZ Víctor Hugo, **ORGANIZACIÓN APLICADA**, Gráficas Vásquez, Segunda Edición, Quito Ecuador, Octubre 2002. Pág. 221.

ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE LA FÁBRICA CREACIONES “KARINA”



CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de una empresa es un estudio que nos permite obtener un diagnóstico del macroentorno y microentorno en el que se desenvuelve la Empresa, es decir el estado en el que la Empresa se encuentra.

Permite determinar factores internos y externos que intervienen en el desarrollo de los procesos y actividades que la Empresa realiza, además permite establecer cuáles son las variables relevantes, su impacto y su efecto dentro de la misma.

Realizar un análisis situacional de una Empresa es sumamente necesario e importante por lo siguiente:

- ☛ Ayuda a estar al tanto de la Empresa, sus procesos y actividades en un momento determinado.
- ☛ Permite entender el funcionamiento de la Empresa y su relación con sus trabajadores, proveedores, clientes, competencia y con el sector de la industria en el que se encuentra, etc.
- ☛ El análisis situacional es un instrumento de análisis que facilita la identificación de las fortalezas, oportunidades y debilidades de una Empresa (FODA).
- ☛ A través de la información obtenida al realizar el análisis situacional, se establecen acciones preventivas o correctivas, se toman decisiones oportunas y acertadas para un manejo eficiente de la Empresa.
- ☛ Permite formular estrategias adecuadas y efectivas para que la Empresa pueda aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

2.1. ANÁLISIS INTERNO.

El análisis interno es un diagnóstico de los procesos administrativos existentes en cada una de las áreas relevantes de la Empresa.

2.1.1. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

El Área de Recursos humanos es la encargada de proveer de personal a la Empresa para su funcionamiento, es importante porque ayuda a promover una participación activa de todos los trabajadores de la Empresa.

Realiza la captación y desarrollo del personal de la organización con el fin de competir con éxito constantemente, a través de planes, procesos y prácticas alineadas con la estrategia organizacional de creación de valores.

Así mismo, apoya a las unidades operativas en el proceso permanente de adaptación a los diferentes mercados en la búsqueda de la máxima competitividad en cada uno de ellos.

De igual forma garantiza que todas las personas de la organización puedan aplicar eficientemente todas sus capacidades individuales, obteniendo el máximo provecho de éstas, mediante un conjunto de políticas y esquemas de gestión que además contribuyen a que las personas se sientan más integradas, motivadas y comprometidas con los objetivos de la organización.

El objetivo de esta Área es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores, para evitar las tan comunes pugnas derivadas de una relación jerárquica tradicional.

El Área de Recursos Humanos permite que los empleados se comprometan con los objetivos que la Empresa ha establecido.

Para esto se necesita contar con el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador a tiempo, un trato justo a éstos, una capacitación continua, etc.

Esta Área es la encargada de realizar los siguientes procesos:

<u>PROCESO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
<p>PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Se revisa las políticas y estrategias emanadas por la Gerencia General.</p> <p>Se prevee los cambios organizativos que se producirán a futuro, derivados de la propia actividad empresarial y se realiza los estudios respectivos. Consecuentemente se determina el equipo que llevará a cabo toda la planificación.</p> <p>Se define y elabora la plantilla requerida por la empresa (Plan de RRHH) y se analiza en el tiempo, las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.</p> <p>El responsable de los subprocesos realiza el levantamiento de información referente a ejecución del plan y elabora el informe general.</p> <p>El Jefe de RR.HH revisa el informe y lo somete a consideración de la Gerencia General.</p>
<p>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p>	<p>Se establece los requisitos para ocupar un cargo específico y se establece si existe una vacante o se crea el cargo y se genera la información pertinente que servirá para la elaboración de las bases.</p> <p>Se realiza un levantamiento de perfiles ideales que permite establecer un punto de comparación con los</p>

<p>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p>	<p>perfiles reales de candidatos potenciales, tomando en cuenta las características del cargo creado y las actividades de los procesos que va a ejecutar.</p> <p>Cumpliendo dictámenes de Ley, planificación y políticas a contratación, se establece un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, con los requisitos para ocupar un cago específico.</p> <p>Se convoca a través de los medios de comunicación, contactos personales, requerimientos a las universidades, se revisa la base de datos, etc.</p>
<p>SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Se selecciona personal para el puesto, analizando: experiencia, capacitación, habilidades, etc.</p> <p>Se realiza una promoción entre los empleados de la empresa interesados y calificados para el cargo. Si existen candidatos internos, se pasa directamente a la preselección. Caso contrario se procede al reclutamiento externo.</p> <p>Se aplican pruebas de conocimientos, se las califica y se emite un informe.</p> <p>Se realiza entrevistas para conocer en integridad el estado físico del candidato y luego se recomendará la terna para la selección por parte de la Gerencia Administrativa.</p> <p>El Director de RRHH conoce los resultados de la entrevista con el Gerente Administrativo y remite al Gerente General para su aprobación, quien hace la entrevista final y por último se designa al ganador o se declara desierto el concurso de aspirantes.</p>
<p>CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</p>	<p>El Gerente General remite el informe de los seleccionados con su visto bueno y se verifica la existencia de la partida disponible en la Dirección de</p>

<p>CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</p>	<p>Recursos Humanos.</p> <p>En función a las políticas de contratación, se establece el tipo de relación laboral, según el Código de Trabajo, para formalizar un contrato a prueba, por servicios ocasionales, a plazo fijo, por horas y los casos de contratos definitivos o indefinidos cuando se ha pasado el contrato de prueba; por último procederían los contratos por servicios profesionales.</p> <p>Se notifica de la incorporación del nuevo empleado para actualización de los archivos internos y se remite los documentos originales para el expediente que se archivará en la Carpeta Personal creada y entregada al custodio de la documentación. Los contratos se legalizan en el Ministerio del Trabajo, en la Dirección del Trabajo.</p>
<p>INDUCCIÓN DEL PERSONAL</p>	<p>Se le da la bienvenida a su sitio de trabajo y se le asigna las funciones y responsabilidades que debe cumplir.</p> <p>El responsable de RRHH, en coordinación con el Área de Trabajo Social, debe poner en conocimiento del nuevo funcionario todo lo relacionado a la Empresa, respecto a políticas, normas y reglamentos.</p> <p>El Jefe Inmediato debe instruir al trabajador con claridad los objetivos del Departamento en general y de su rol en particular, así como asesorarle y ambientarle de acuerdo a las necesidades que se presenten.</p> <p>El funcionario responsable de la inducción deberá presentar un informe en el que se detalle las actividades y evidencie lo realizado con firmas de responsabilidad.</p>
<p>ELABORACIÓN DE LAS NÓMINAS</p>	<p>Se receiptan diariamente y se elaboran informes de los registros de asistencia del personal y las novedades,</p>

<p>ELABORACIÓN DE LAS NÓMINAS</p>	<p>como subsistencias, enfermedades, jornadas nocturnas, horas extras y suplementarias, multas, descuentos por préstamos, aportes, etc.</p> <p>Se procede a ingresar en el sistema toda la información para procesar los roles de pago con los sueldos y salarios, las horas extras, las vacaciones y los descuentos. También los pagos de los beneficios sociales como décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, utilidades anuales, fondos de reserva para pagar al IESS, planillas del IESS, las retenciones y reliquidaciones del impuesto a la renta.</p> <p>Una vez introducidos los datos, se realiza un cálculo automático con un programa específico del sistema y se realizan los roles de pago, planillas, fondos de terceros y liquidaciones, los mismos que deberán ser aprobados y legalizados por el Jefe Inmediato.</p> <p>RRHH enviara los reportes de acreditación en las cuentas corrientes y de ahorros del banco, a través de Tesorería.</p> <p>También envía el Resumen Voucher de la nómina para su registro contable en el Departamento de Contabilidad.</p>
<p>INCENTIVOS</p>	<p>En base a los informes de los subprocesos de Clima Laboral, Evaluación del Desempeño y Capacitación y entrenamiento, se identifican las pautas de incentivos que se puede implementar en la organización, a través de la determinación de las variables causa - efecto que afectarían al personal y a su productividad, con el objeto de proponer estrategias de incentivos.</p> <p>Se debe elaborar una propuesta general de incentivos para el personal, determinando prioridades de mayor impacto en el personal: asistenciales (seguridad en caso de necesidades imprevistas, como el trabajo de</p>

<p>INCENTIVOS</p>	<p>las trabajadoras sociales), recreativas (condiciones de descanso, diversión e higiene mental al empleado) y suplementarias (facilidades y comodidades para mejorar la calidad de vida del empleado).</p> <p>La Gerencia General es quien autoriza la aplicación de un plan estratégico de intervención con un cronograma claramente estipulado.</p> <p>Se realiza un seguimiento a través de una nueva encuesta de clima laboral, evaluaciones de desempeño o resultados de capacitación.</p> <p>Para tener un informe contundente, se debe explicar con claridad todo el proceso seguido para alcanzar los resultados esperados, incluida la retroalimentación de los empleados beneficiados con la estrategia de incentivos implementada.</p>
<p>SERVICIOS MÉDICOS</p>	<p>Es preciso establecer programas para enseñar primeros auxilios, programas de capacitación e higiene, campañas de vacunación para los empleados. Se deberá realizar exámenes de laboratorios de especialidad (IESS), chequeos periódicos al personal para verificar condiciones de salud y evitar enfermedades potenciales. Se deberá realizar chequeos previos de trabajadores nuevos con informes de ocupación y aptitud.</p> <p>Establecer signos vitales de los pacientes, realizar diagnósticos, tratamientos, indicaciones médicas, curaciones, aplicación de medicamentos tópicos, aplicación de inyecciones.</p> <p>Se deberá contar con todo lo necesario para el caso en que se presentara una emergencia y actuar de acuerdo a la magnitud de la emergencia, ya sea proporcionando los primeros auxilios o remitiendo al paciente a otra institución de salud con la urgencia del</p>

<p>SERVICIOS MÉDICOS</p>	<p>caso y realizar un seguimiento de las condiciones del paciente y elaborar un informe para que las autoridades estén al tanto de lo sucedido.</p> <p>Elaboración de planes de acción y seguimiento para eliminar y controlar el riesgo existente.</p> <p>Retroalimentación del proceso</p>
<p>TRABAJO Y BIENESTAR SOCIAL</p>	<p>Receptar los casos y analizar la situación socio económica del trabajador (familiares), identificación de la problemática y su causa.</p> <p>Dependiendo del caso se realizará: orientación y apoyo (visita domiciliaria, etc.), terapia sistémica familiar, etc.</p> <p>Se elabora e informa las prestaciones y beneficios sociales del IESS a más de los beneficios internos.</p> <p>Se realiza la atención, control y seguimiento de supervivencia del personal.</p> <p>Elaborar, coordinar y ejecutar programas de talleres de bienestar social para el desarrollo personal, para mejorar la autoestima y para facilitar la comunicación, a través de charlas informativas sobre los servicios institucionales e interinstitucionales a los que tienen derecho empleados y trabajadores y realizar un seguimiento o una aplicación individual o grupal de los beneficios del cliente interno.</p> <p>Una vez terminada la aplicación y/o el seguimiento del beneficio social prestado, se dejará un registro de lo actuado bajo el esquema de un informe completo.</p>
<p>SEGURIDAD INDUSTRIAL</p>	<p>Determinar las políticas gerenciales de la Seguridad Industrial para la elaboración de un Plan de Intervención en caso de accidentes.</p> <p>Verificar los antecedentes de accidentes ocurridos y sus efectos, de acuerdo a datos históricos obtenidos.</p> <p>Estudiar los procesos de funcionamiento de las</p>

<p>SEGURIDAD INDUSTRIAL</p>	<p>diversas áreas de la Empresa, para verificar su mantenimiento y su operatividad. Analizar el desempeño y condiciones de trabajo en cada uno de los puestos o zonas y la necesidad de dotar prendas y objetos de protección personal.</p> <p>Establecer el presupuesto del Programa de Seguridad Industrial.</p> <p>Con el apoyo del Departamento de Publicidad, se debe implementar una estrategia de socialización a directivos y difundir la política creada, para que cada trabajador se familiarice con ella, en especial en aquella que tenga relación con cada uno de ellos.</p> <p>Realizar inspecciones, reuniones de grupo, instrucción a trabajadores nuevos, observación del trabajo, revisar reglamentos y procedimientos y otorgar instrucciones correctas de trabajo.</p> <p>Determinar el equipo administrativo de prevención de accidentes que estará conformado por todos los integrantes de la Empresa, el mismo que estará apoyado por los profesionales de Trabajo Social y Médico, el mismo que planificará las acciones a realizarse.</p> <p>Se deberá llevar un reporte del accidente/incidente que resuma lo investigado, el mismo que será enviado al Departamento de RRHH, quien analiza el informe y procede de acuerdo a lo investigado para encontrar soluciones que permitan no solamente reparar los daños, sino también establecer estadísticas, prevenir futuros accidentes e informar a las personas</p> <p>Con la finalidad de evitar nuevos accidentes/incidentes de trabajo, se procederá a sugerir la implantación de las respectivas mejoras o arreglos (mantenimiento, reparación, etc.), a través de un Plan de Intervención.</p>
------------------------------------	---

<p>CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL</p>	<p>Establecer las políticas para estandarizar los requerimientos de capacitación.</p> <p>Basándose en una evaluación del desempeño o un diagnóstico de necesidades de formación, se determina la nómina de empleados a quienes se capacitará, en base a los objetivos propuestos, la misma que será remitida al responsable de la planificación de la capacitación de cada área de trabajo.</p> <p>Seleccionar los cursos, seminarios o eventos a dictarse. Seleccionar oferentes de Capacitación en base a la planificación. Elaborar un presupuesto global de capacitación sobre la base de la partida presupuestaria asignada y aprobada.</p> <p>El Gerente General es quien autoriza ejecutar la planificación con la asistencia de los materiales y otros elementos utilizados para el evento y la logística necesaria.</p> <p>Los participantes deberán ser evaluados por RR.HH medir el grado de aprendizaje y aprovechamiento del evento.</p>
<p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</p>	<p>De acuerdo a su especialización, para cada área se determina una metodología específica que permita evaluar de la manera más objetiva a los empleados. Por ejemplo, evaluación de metas cumplidas, de conocimientos requeridos para el desempeño, de relaciones, etc. a través de indicadores de resultados, percepciones y conocimientos y la elaboración de matrices de evaluación en donde se definirán las variables de evaluación y los rangos de calificación.</p> <p>El Gerente General revisa, sugiere cambios o aprueba tanto la metodología de la evaluación propuesta como las matrices que serán utilizadas y autoriza la</p>

<p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</p>	<p>evaluación, para que una vez obtenidos los resultados de las evaluaciones realizadas, se aplique estrategias de mejoramiento organizacional (como cursos de capacitación al personal).</p> <p>El Gerente General es quien autoriza la aplicación de Políticas de Reconocimiento, de acuerdo al plan de motivación generalizado; pero en el caso de que el empleado tenga la calificación de inaceptable, será evaluado nuevamente luego de tres meses y si es reincidente será destituido de su puesto, previo al agotamiento del derecho a la defensa, actuando a través del debido proceso de acuerdo a lo que establece la Ley para estos casos.</p>
<p>ROTACIÓN DEL PERSONAL</p>	<p>En base a los requerimientos de rotación de personal, el Área de RRHH analizará la necesidad de rotación de un cargo con empleados o equipos de trabajo según requerimientos de Empresa.</p> <p>Realizará la descripción y especificaciones del puesto, los niveles de rendimiento necesarios y el perfil adecuado de acuerdo al manual de clasificación de puestos de la Empresa y determinará si el proceso de rotación es o no es viable.</p> <p>Se identifica los candidatos potenciales que pueden ser rotados y se presenta a la persona más idónea para realizar las actividades.</p> <p>El Director de RRHH y el Gerente General legalizan la acción de personal respectiva y comunicarán los cambios de personal para correspondientes actualizaciones.</p> <p>Los nuevos empleados y quienes van a ser reemplazados, serán capacitados por su Jefe inmediato y el apoyo de RRHH para desempeñar sus nuevas funciones</p>

<p>DISCIPLINA HACIA EL PERSONAL</p>	<p>Recursos Humanos asigna un número a cada empleado para controlar su asistencia. Se registran los permisos, vacaciones, calamidades domésticas, etc.</p> <p>En base a los formularios y a la autorización, se legaliza y registra vacaciones</p> <p>Se reporta novedades de faltas y atrasos, en informe escrito y anexa reporte magnético</p> <p>Las novedades se ingresan al sistema de roles para realizar descuentos necesarios.</p> <p>El Gerente General dispondrá, de ser el caso, la sanción correspondiente mediante resolución. Se elabora la acción de personal con sanción según el caso.</p> <p>Se archiva en carpetas personales todos los documentos de movimientos de personal</p>
--	--

2.1.2. ÁREA DE INVENTARIOS.

Los inventarios son de suma importancia para todas las Empresas, sobre todo para los fabricantes, ya que gracias a éstos dichas empresas pueden realizar sus actividades con normalidad.

Se clasifican en los siguientes tipos:

- Inventarios de Materia Prima.
- Inventarios de Productos Terminados.
- Inventarios de Materiales y Suministros.

INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS

Son todos los materiales que intervienen en una mayor cantidad en la producción, son artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

En este caso la materia prima son los diferentes tipos de tela que la Empresa utiliza para confeccionar la ropa deportiva; estas telas son las siguientes:

- Polyalgodón.
- Lycra.
- Tela impermeable o tela plana.

INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

Son los artículos transferidos por el Departamento de Producción al Almacén de Productos Terminados por haber alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventario se encuentren aún en los almacenes, es decir los que todavía no han sido vendidos.

Esto significa que cada una de las prendas ya se encuentra lista para ser vendida al público en general.

INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS

En el inventario de materiales y suministros se incluye:

- Materias primas secundarias, como por ejemplo: elásticos, hilos, broches, topes, cierres, cordones, fundas, etiquetas, etc.
- Artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la empresa como por ejemplo: papel bond, esferos, carpetas, etc.

- Los Artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias, como por ejemplo: aceite para las máquinas, agujas, etc.

El Área de Inventarios es la encargada de proveer de toda la materia prima, materiales indirectos (hilos, botones, cierres, etc.) y demás al Área de Producción, para que ésta pueda confeccionar la ropa deportiva; también es la encargada de proveer los insumos y materiales necesarios para que la Empresa realice sus actividades diarias.

Para ésto es necesario que exista un buen manejo de los inventarios, desde la recepción, inspección, almacenaje, hasta la entrega de los mismos, con ésto se logra que sean continuos los procesos de la Empresa y que ésta pueda satisfacer las necesidades de sus clientes.

Esta Área es la encargada de realizar los siguientes procesos:

<u>PROCESO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
INGRESO DE INVENTARIOS	<p>En el caso de los insumos, materia prima, materiales y suministros, el encargado de Inventarios recibe una copia de la orden de compra realizada en base a la requisición de compra, la cual es emitida por cualquier Departamento de la Empresa que necesite los bienes o materiales.</p> <p>Recibe la mercancía y determina las cantidades de los productos recibidos, con la finalidad de que se efectúe conteos de los mismos.</p> <p>Se detecta la mercancía dañada o defectuosa para realizar las devoluciones respectivas.</p> <p>Una vez finalizado el conteo y la revisión de la mercancía se elabora el informe de recepción.</p> <p>Por otro lado el encargado de inventarios también realiza el ingreso de los productos terminados que entrega el Área de Producción, para lo cual realiza</p>

<p>INGRESO DE INVENTARIOS</p>	<p>el conteo de las prendas entregadas y elabora un informe de recepción de las mismas.</p>
<p>CODIFICACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS</p>	<p>Cuando la mercancía se encuentra registrada correctamente en el Departamento de Inventarios se procede a la clasificación de las mismas en insumos, materia prima, materiales indirectos y productos terminados. Después de realizar dicho procedimiento, se subclasifica y se codifica de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia Financiera de la Empresa.</p> <p>Los inventarios clasificados y codificados son colocados en la bodega de la Empresa.</p>
<p>EGRESO DE INVENTARIOS</p>	<p>Cada departamento de la Empresa envía la respectiva requisición de materiales, la misma que deberá ser firmada por la persona responsable de recibir dichos materiales.</p> <p>El encargado de Inventarios recibe la requisición de materiales, verifica que existan dichos materiales, procede a la entrega de los mismos y elabora el comprobante de egreso de los materiales entregados.</p> <p>Cuando se trata de inventarios de productos terminados, el encargado de los mismos procede a la revisión de la factura que posee el cliente para realizar la entrega de los productos vendidos.</p>
<p>REPOSICIÓN DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES Y SUMINISTROS</p>	<p>El encargado de Inventarios recibe la solicitud de verificación de existencias enviada por cualquier Departamento de la Empresa.</p> <p>Revisa si existen o no los materiales solicitados, si tiene lo que el Departamento solicita, elabora un informe donde indica que si existen los materiales solicitados.</p> <p>Caso contrario elabora un informe para realizar una</p>

<p>REPOSICIÓN DE INVENTARIOS</p>	<p>orden de compra. Envía dicho informe a la Gerencia Financiera para su aprobación.</p>
<p>TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS</p>	<p>Una vez designado el personal que efectuará la toma física de inventarios, se efectúa la misma con corte a la fecha en que sea requerida.</p> <p>Conjuntamente con los funcionarios responsables de la custodia de los inventarios se procede al conteo y recuento de los bienes.</p> <p>Elabora un listado de los bienes constatados, determinando artículos y cantidades. Obtiene del sistema un reporte de bienes.</p> <p>Confronta el listado de los bienes constatados con los saldos registrados en el reporte obtenido del sistema y determinan diferencias si existieran.</p> <p>Elabora el Acta de Constatación Física, en la que dejan constancia de las novedades encontradas, de ser el caso. También, se identifica los bienes en mal estado o fuera de uso, para proceder a la baja, donación o remate según corresponda.</p> <p>Se legaliza el acta y se envía a los departamentos correspondientes.</p>
<p>DADA DE BAJA DE INVENTARIOS OBSOLETOS</p>	<p>Revisar los inventarios para determinar el estado en que se encuentran.</p> <p>Se notifica a la Gerencia Financiera el estado de los inventarios.</p> <p>El Gerente Financiero designa a un encargado de verificar el estado de los inventarios.</p> <p>Se elabora un informe y se comunica.</p> <p>El Gerente Financiero autoriza se proceda a la baja de los inventarios para su actualización en la Bodega y su registro contable de descargo en el Departamento de Contabilidad.</p>

2.1.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN.

El Área e Producción, como su nombre lo indica es la encargada de elaborar la ropa deportiva que se va a vender, de acuerdo a las necesidades del cliente y a las especificaciones establecidas para dicha elaboración.

Es una de las más complejas, ya que involucra la esencia misma de la Empresa la cual es la fabricación de ropa deportiva que satisfaga las necesidades de los consumidores.

Todo producto necesita de un procedimiento específico, el cual debe tomar en cuenta la capacidad de producción de la organización; para ésto se preparan planes y programas de producción.

Es importante destacar que para llevar a cabo un proceso de producción, debe analizarse la combinación de las maquinarias, ya que permite disminuir los costos de producción, desperdicio de tiempo y materia prima, además ayuda a la entrega a tiempo del producto terminado.

El diseño del producto también forma parte de las operaciones realizadas por esta unidad, donde se describe y especifica las características y exigencias del cliente, en el momento de confección del producto.

También tiene a su cargo el análisis de los inventarios físicos, donde se verifican las existencias en almacén, ya sea de la materia prima para determinar los pedidos (órdenes de compras) que deberán efectuarse para el abastecimiento de la misma o bien de los productos terminados, la cual define la capacidad para atender las necesidades del mercado.

Esta Área es la encargada de realizar los siguientes procesos:

<u>PROCESOS</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
DISEÑO	<p>El personal del Área de Diseño adquiere y recolecta los modelos, patrones y las tendencias de la moda y diseño de la ropa deportiva.</p> <p>Se realiza un análisis de los modelos actuales; posteriormente se define las tendencias para el diseño que la Empresa realizará.</p> <p>Se describe y especifica las características del producto y las exigencias o requerimientos del cliente.</p> <p>También se elabora el diseño para los diferentes bordados que la ropa deportiva va a tener.</p> <p>A través de un programa de computación se elabora el diseño de la ropa a confeccionar.</p> <p>Un diseñador dibuja los moldes en cartón de acuerdo al diseño de modelos y tallas.</p> <p>Se entrega a la sección de corte los moldes.</p>
CORTE	<p>Recepción y clasificación de los moldes de acuerdo a tallas y modelos. Calibración de cada una de las máquinas destinadas para el corte.</p> <p>Colocación de las telas sobre las planchas de las cortadoras con los respectivos patrones a utilizar.</p> <p>Corte de la tela de acuerdo al patrón con un monitoreo constante de la precisión de las máquinas. Recolección y empaque de los residuos de las telas para una venta posterior (relleno de almohadas o colchones).</p> <p>Se entrega las piezas a la sección de confección.</p>
CONFECCIÓN	<p>Recepción de las piezas cortadas.</p> <p>Preparación de los hilos de acuerdo a los colores de las telas y al modelo diseñado.</p> <p>Calibración de las máquinas destinadas a la confección.</p>

<p>CONFECCIÓN</p>	<p>La confección se la realiza por partes, con un operario destinado a una máquina específica para la costura de mangas, cuellos, corpiños, pantalones; aplicación de elásticos, cierres, botones, cordones, etc.</p> <p>Clasificación de las prendas para entregar a la sección de bordado y etiquetado.</p>
<p>BORDADO Y ETIQUETADO</p>	<p>Recepción y control de las prendas confeccionadas.</p> <p>Clasificación por diseños de bordados.</p> <p>Preparación de hilos por colores que se requieren para el diseño del bordado.</p> <p>Configuración de las máquinas destinadas para el bordado.</p> <p>Colocación del pelón bajo la prenda a ser bordada.</p> <p>Colocación de las telas de colores de acuerdo al diseño que se va a bordar.</p> <p>Se procede a bordar la figura de acuerdo al modelo.</p> <p>Entrega de las prendas bordadas para la colocación de las etiquetas de acuerdo a las tallas.</p> <p>Entrega de las prendas confeccionadas, bordadas y etiquetadas a la sección de empaque y almacenamiento.</p>
<p>EMPAQUE Y ALMACENAMIENTO</p>	<p>Recepción de las prendas confeccionadas.</p> <p>Planchado y doblado de las prendas.</p> <p>Se empaca la mercadería en fundas plásticas y se la clasifica de acuerdo al diseño, tela utilizada y por tallas.</p> <p>La mercadería clasificada se la almacena y se realiza el registro de la misma.</p> <p>Posteriormente es entregada al Departamento de inventarios.</p>

2.1.4. ÁREA DE VENTAS.

El Área de Ventas es la encargada de contactar a los clientes, promocionar el producto, de incentivar al cliente y de efectuar la venta misma, para esto utiliza técnicas como las rebajas u ofertas, la publicidad, la promoción de ventas, etc.

Estas técnicas se las utilizan tanto para motivar a los vendedores a mejorar sus resultados como inducir a los consumidores para que compren los productos elaborados.

Las ventas se las realizan a través de mantener un contacto directo entre el vendedor y el cliente; ésto se lo hace para que se pueda convencer al comprador de que el producto que se le vende le es absolutamente necesario.

Esta Área es la encargada de realizar los siguientes procesos:

<u>PROCESOS</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
PROSPECCIÓN	Consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la Empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo. La prospección tiene tres etapas: 1. Identificar a los clientes en perspectiva. 2. Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra. 3. Elaborar una lista de clientes en perspectiva.
ACERCAMIENTO PREVIO	Consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente. Esta fase involucra las siguientes etapas: 1. Investigación de las particularidades de cada

<p style="text-align: center;">ACERCAMIENTO PREVIO</p>	<p>cliente en perspectiva.</p> <p>2. Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente.</p> <p>3. Obtención de la cita o planificación de las visitas.</p>
<p style="text-align: center;">OFERTA Y DEMOSTRACIÓN DEL PRODUCTO</p>	<p>Consiste en enseñarle las prendas deportivas al consumidor, captando su atención, conservando el interés, provocar un deseo y obtener la acción (compra).</p> <p>La presentación del producto debe ser adaptado a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva.</p> <p>La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las características del producto, tela utilizada, diseño elaborado, etc. - Las ventajas de las prendas confeccionadas de acuerdo al tipo de tela. - Los beneficios que obtiene el cliente.
<p style="text-align: center;">NEGOCIACIÓN Y CIERRE DE LA VENTA</p>	<p>Se negocia el precio, cantidades, fecha de entrega, modo de pago, etc.</p> <p>Si el cliente y el vendedor se ponen de acuerdo, se procede al cierre de la venta.</p>
<p style="text-align: center;">FORMALIZACIÓN DE LA VENTA</p>	<p>Una vez realizada la negociación y el cierre de la venta, el vendedor solicita al Departamento de Facturación que emita la respectiva factura de la venta y que se la legalice con las firmas autorizadas.</p> <p>Cuando el comprador ya tenga su factura legalizada, el vendedor solicita al encargado de inventarios que se entregue la mercadería de acuerdo a la factura presentada.</p>
<p style="text-align: center;">SERVICIOS POSTVENTA</p>	<p>Es una serie de actividades que fomentan la buena voluntad del cliente y fortalecen los cimientos para</p>

<p>SERVICIOS POSTVENTA</p>	<p>negocios futuros</p> <p>Los servicios de postventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la Empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente, pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la Empresa. Los servicios de postventa incluyen las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">- Servicio al cliente.- Gestión de quejas y reclamos.- Seguimiento de la venta.
---------------------------------------	--

2.2. ANÁLISIS EXTERNO.

“El análisis del entorno es el marco contextual de la planificación estratégica y plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas.

Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.”⁴

2.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.

“Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales, no se puede ejercer ningún control.

Se puede citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las *oportunidades* que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las *amenazas*”⁵.

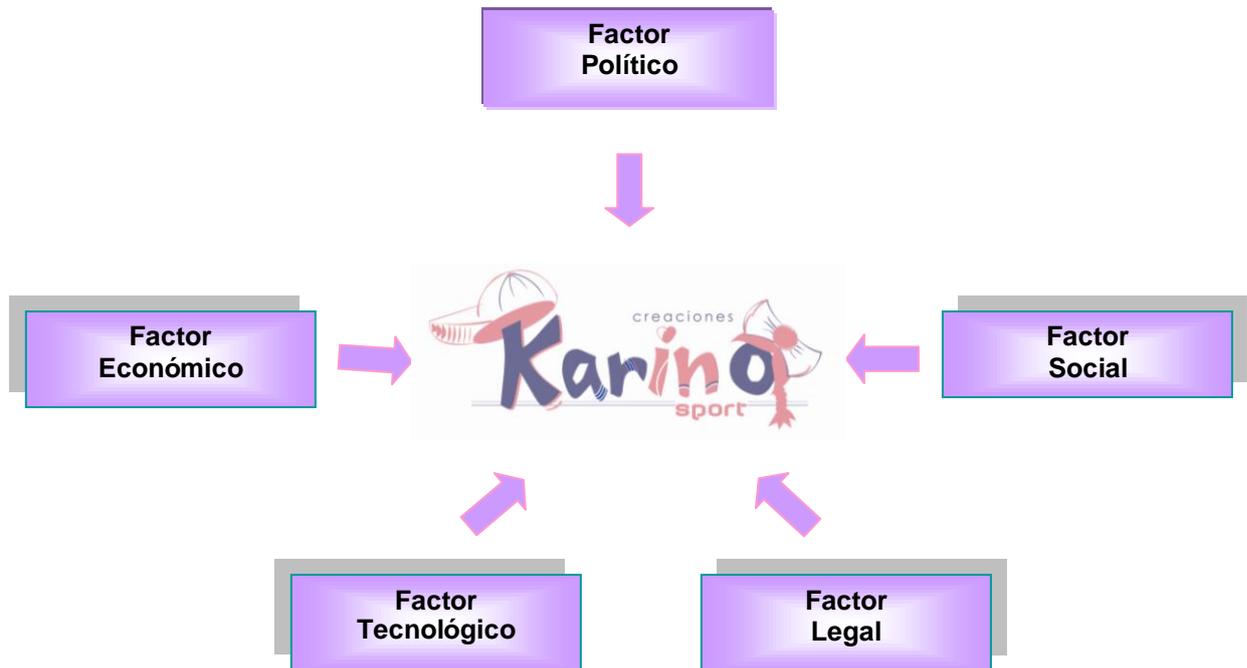
Estos factores son fuerzas dinámicas, es decir están sujetas a un cambio constante y a un ritmo creciente.

A continuación se presenta una demostración gráfica de los factores externos que influyen en la Empresa:

⁴ STRATEGIC PLANNING PROCESS, <http://www.nonprofit-into.org/npofaq/03/23.html>.

⁵ www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9htm.

FATORES EXTERNOS



2.2.1.1. FACTOR POLÍTICO.

“Los procesos políticos legales de la sociedad afectan considerablemente el comportamiento de una compañía.

Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción”⁶.

En el Ecuador existe una gran incertidumbre respecto al gobierno del nuevo Presidente electo el Economista Rafael Correa, el cual por sus ideales y principios ha mencionado que no firmará el tratado de libre comercio con Estados Unidos.

Esto afecta a la Empresa, ya que al no darse dicho tratado todos los productos tendrían un costo más alto en comparación con los demás

⁶ www.aulafácil.com/administración_empresa/leec-3htm.

productos de los países que si lo firmaron, por ende se incrementaría el contrabando y disminuirían las ventas notablemente.

Estos costos se incrementarán por cuanto seríamos el único país con una fuerza laboral de alto costo pagada en dólares, materiales con elevados costos y sin acceso preferencial al mercado de Estados Unidos.

Por lo expuesto anteriormente, es necesario que se firme el tratado de libre comercio, pero no en las condiciones en las que Estados Unidos pretende hacerlo, por cuanto estaremos en desventaja y en vez de una ayuda u oportunidad, el TLC sería un factor más que destruya la economía de las empresas y por ende la del país.

Otro factor político de relevancia es el Plan Colombia que viene afectando a nuestro país por las innumerables incursiones del ejército colombiano en nuestro territorio con el afán de combatir el narcotráfico y la guerrilla de su país, lo que ha provocado el desplazamiento de nuestros compatriotas que viven en la frontera, aterrados por los escenarios de violencia e inseguridad, por lo cual muchos sectores de la sociedad se han pronunciado para que el Gobierno ecuatoriano busque acciones efectivas con la finalidad de lograr la neutralidad con este conflicto.

Este problema afecta la comercialización de los productos en el mercado de la zona norte de nuestro país, debido a que los problemas de inseguridad afecta a la economía de estos sectores y por ende las ventas de la Empresa disminuyen al reducirse su mercado de la ciudad de Tulcán.

2.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO.

El factor económico es preponderante en el desarrollo de la Empresa, por cuanto incide en la toma de decisiones, en la capacidad productiva, así como también en el tamaño y atractivo de los mercados que

la Empresa atiende, y sobre todo en la capacidad de ésta para atenderlos de manera rentable.

Un aspecto importante es la inflación, los efectos de tener una mayor inflación se manifiesta en el encarecimiento de la producción nacional frente a la producción importada, ocasionando la falta de competitividad por parte de las empresas ecuatorianas.

Los índices de inflación que ha registrado el Ecuador son una amenaza para las actividades de "CREACIONES KARINA", debido a que existe un incremento en los costos de la materia prima e insumos, por lo cual se provoca un alza en el precio de los productos terminados.

El crecimiento que ha tenido el PIB (Producto Interno Bruto) en cuanto a la producción de textiles y prendas de vestir es una oportunidad para la Empresa porque puede aportar con sus actividades al crecimiento de dicho sector y por ende al crecimiento propio de la Empresa.

Otro aspecto influyente son las tasas activas que las entidades bancarias ofrecen, una disminución de la tasa de interés activa representa una oportunidad para la Empresa porque puede acceder con mayor facilidad a un préstamo y pagar por él un interés bajo que permita hacer una inversión en compra de maquinaria sin que los beneficios esperados se vean afectados por el pago de intereses.

2.2.1.3. FACTOR SOCIAL.

"El ambiente social esta constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad"⁷.

⁷ KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary, **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA**, Editorial Prentice, México 1991 Pág. 14.

Gracias a las preferencias de los consumidores, el nicho de mercado de “CREACIONES KARINA” ha crecido considerablemente debido a que buscan productos de buena calidad a precios accesibles.

Uno de los factores sociales que más incide en el crecimiento de esta Empresa es el elevado índice de subempleo en nuestro país que provoca el abaratamiento de los costos de la mano de obra y con una adecuada capacitación puede convertirse en un personal idóneo que cumpla con los niveles de producción y calidad requeridos.

2.2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO.

La tecnología se ha convertido en uno de los factores más importantes en el desarrollo de las empresas, por cuanto representa una ventaja frente a la competencia, ayudando a disminuir costos y a explotar la capacidad de producción total de la Empresa.

La innovación tecnológica en equipos de diseño, confección y bordado ha sido importante en los factores de producción de “CREACIONES KARINA”, lo que le ha permitido aperturar nuevos mercados, ofreciendo una alta gama de productos de excelente calidad y aumento de su producción.

Un limitante para la industria textil son los elevados costos de la maquinaria de punta, la cual es importada porque nuestro país no produce debido al mínimo desarrollo tecnológico que posee.

Una oportunidad para esta Empresa es la existencia de una variedad de maquinaria de alta tecnología para la confección y bordado de las prendas, debido a que al adquirirla se estaría mejorando su nivel de producción y la calidad de los productos que esta ofrece.

MAQUINARIA EXISTENTE EN EL MERCADO

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
CORTADORA	Cortadora Industrial, sistema de cuchilla vertical, afilador automático, 160 capas de telas depende del grosor de la tela y lubricación manual, 2850 cortes por minuto.
OVERLOCK	Excelente terminación, alta velocidad, adaptable a cualquier tipo de material por ejemplo: algodón, tela de jeans, etc.
DOBLE AGUJA	Doble aguja, para telas medianas y gruesas, largo de puntada máximo 7mm.
RECTA	Costura recta crochet grande, alta velocidad, lubricación automática.
BORDADORA	Amplia área de bordado, nivel bajo de vibración, velocidad de 1.000 puntadas por minuto.

2.2.1.5. FACTOR LEGAL.

La normativa jurídica ecuatoriana fomenta la libre competencia pero ampara a las empresas, propiciando un mercado equitativo para la comercialización de bienes y servicios, protegiendo al consumidor y salvaguardando los intereses la sociedad y de las empresas de negocios de prácticas poco éticas.

El gobierno nacional a través de leyes y reglamentos regula las actividades comerciales en beneficio de la sociedad, con la finalidad de que las empresas cumplan con sus obligaciones con el Estado, producto del costo social de sus actividades.

“CREACIONES KARINA” es una compañía limitada, la cual está controlada por las siguientes instituciones:

- Superintendencia de Compañías.
- Servicio de Rentas Internas.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

“La Superintendencia de Compañías es una entidad autónoma que se encarga de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo, cuenta con mecanismos eficaces y modernos de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y mercado de valores.”⁸

La Compañía tiene la obligación de realizar la constitución y el registro de la misma en este organismo de control.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

“El Servicio de Rentas Internas es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.”⁹

Las compañías tienen la obligación de registrarse (RUC), pedir autorización para emitir facturas, comprobantes de retención, etc., presentar una declaración mensual de impuesto al valor agregado y una declaración anual del impuesto la renta.

⁸ www.supecias.gov.ec.

⁹ www.sri.gov.ec.

2.2.2. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES.

Las influencias microambientales son los factores internos que afectan en forma directa a la Empresa; el estudio de dichos factores ayudan a obtener un mejor conocimiento de la misma, así como su evolución de la misma y le permitirán tomar decisiones oportunas y precisas.

A continuación se puede observar los escenarios del microambiente de la Empresa.

ESCENARIOS DEL MICROAMBIENTE



2.2.2.1. CLIENTE.

El cliente es la persona o empresa que adquiere el producto que se elabora para satisfacer sus necesidades; es muy importante ya que es la razón de existir de la Empresa.

Por lo que se debe realizar un análisis de sus preferencias, gustos, expectativas, requerimientos, etc.

Posteriormente se procede a segmentar de acuerdo a una serie de características de tipo personal, socio económico o características socio laborales, que permiten configurar un mapa de información muy valioso para el encargado de las ventas de la Empresa.

Es importante que se analice los hábitos de compra y de consumo para completar un panorama con la identificación sobre quién decide la compra, quién hace efectiva la compra y quién consume. Estos datos son muy valiosos a la hora de tomar decisiones sobre medidas que incidan en la determinación de compra.

“CREACIONES KARINA” ha logrado crecer y mantenerse en el mercado gracias a la fidelidad de sus clientes, dicha relación ha venido desde muchos años atrás y también se han creado nuevas relaciones con otros clientes.

El desarrollo y afianzamiento de la Empresa ha sido gracias a la calidad de los productos que se ofrecen, al accesible precio de los mismos, la creación de líneas de crédito, promociones y ofertas, otorgados a los clientes.

Los clientes de CREACIONES KARINA, son los locales comerciales del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos.

2.2.2.2. PROVEEDOR.

Los proveedores juegan un papel determinante en la calidad de los productos que la Empresa lanza al mercado, al igual que sobre la estructura de costos que inciden en el establecimiento de los precios.

El análisis de los proveedores incluye su identificación y localización, características empresariales, estrategias de mercadeo y venta y el tipo de producto sobre el cual se va a generar la provisión.

Sin embargo, se priorizarán los parámetros de cotización que busquen las mejores alternativas posibles en el mercado, a partir de evaluaciones que se ubican desde la imagen y trayectoria comercial hasta la identificación de valores agregados ofrecidos por éstos.

Las materias primas que utiliza la empresa para su producción son en su totalidad nacionales, los proveedores de “CREACIONES KARINA” se encuentran ubicados en la ciudad de Quito y son los siguientes:

PROVEEDORES DE TELA

- 💰 Texpac.
- 💰 Intela.
- 💰 Textiles Espinosa.

PROVEEDOR DE ELÁSTICOS

- 💰 Texpoy.

PROVEEDORES DE HILOS

- 💰 Hilos Cadena.
- 💰 Enkador.

PROVEEDORES DE MATERIALES INDIRECTOS

- 💰 Comerciantes minoristas.

“CREACIONES KARINA” se ha mantenido exitosamente en el mercado debido a la calidad de sus prendas, experiencia adquirida en sus negociaciones y al esfuerzo de su equipo de ventas.

Las empresas proveedoras de materia prima son numerosas y no pueden imponer el precio y monto de compra por lo que “CREACIONES KARINA” tiene poder de negociación y puede realizar sus adquisiciones al proveedor de su elección.

Las relaciones comerciales con los proveedores mencionados han sido por más de 5 y 10 años; ésto se debe a que la materia prima adquirida es de muy buena calidad, sus precios son convenientes y sobre todo por el crédito que le otorgan a la Empresa.

2.2.2.3. COMPETENCIA.

Es necesario identificar, conocer y analizar a los competidores presentes en el medio, para poder anticipar su evolución y el manejo estratégico que han proyectado para el mercado.

Se debe realizar la cuantificación y localización de los competidores, estableciendo la participación que tienen en el mercado, en cuanto al tipo y volumen de clientes, como en torno a su cobertura geográfica.

Se debe conocer la estructura empresarial y su capacidad productiva, al igual que las estrategias de mercadeo con que están siendo competitivos, las estrategias de venta y servicio al cliente que han venido implementando.

Con estos datos se puede establecer un cuadro comparativo de los principales competidores e identificar aquellos factores que los hacen más competitivos; ésto facilitará el conocimiento de las estrategias sobre las cuales la organización debe mejorar su desempeño.

En conclusión la competencia son empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.

La competencia de “*CREACIONES KARINA*” son las empresas que confeccionan ropa deportiva y son las siguientes:

- § Julio Vinueza Diseño.
- § Caridad Cadena.
- § Rosenfeld.
- § Frank Proveedores.
- § Comintex.

A pesar de la competencia, la Empresa ha podido mantener su participación en el mercado por los precios, calidad del producto y políticas de crédito que ofrece a sus clientes y que han permitido alcanzar la fidelidad de los mismos.

BARRERA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

La barrera de entrada para los nuevos competidores que quieren incursionar en el sector de confecciones es la fuerte inversión que requieren para la adquisición de maquinaria como máquinas de coser overlock, rectas, doble aguja, cortadoras, bordadoras, pega botones, planchas, etc.

Además, necesitan de un espacio físico apropiado para la distribución de las áreas de cortado, cosido, estampado, bordado, planchado y empaçado, como también disponer de una bodega para almacenar la materia prima y productos terminados y de un almacén para exhibir las prendas.

2.2.2.4. PRECIOS.

“El precio es la cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. Teniendo presente que la utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos.”¹⁰

¹⁰ STANTON, Etzel, Walker, **FUNDAMENTOS DE MARKETING**, Undécima Edición.

CREACIONES KARINA CÍA. LTDA. es una Empresa que desarrolla sus actividades en la industria textilera desde hace varios años, tiempo en el cual ha adquirido suficiente experiencia, la misma que le ha permitido mejorar procesos y técnicas con el fin de optimizar recursos, pero siempre a la vanguardia de la confección de ropa deportiva de calidad.

De la misma manera debido a su volumen de producción, la Empresa puede aplicar las denominadas economías de escala, lo cual le ayuda a disminuir costos.

Por lo cual, la Empresa al aprovechar los beneficios otorgados por cada uno de los factores antes mencionados, puede obtener bajo costo en la fabricación de sus productos, lo cual junto con una alta calidad, pueden obtener una alta rentabilidad en la venta de los mismos.

Por lo dicho anteriormente se concluye que la Empresa aplica la estrategia “**LIDERAZGO EN COSTOS**”, por lo que el precio de la cada una de las prendas de vestir es bajo y accesible para los consumidores; es por eso que la gente prefiere adquirir estos productos.

Este precio comparado con el de la competencia es similar, hasta un poco más barato, pero con la diferencia de que por este mínimo precio se le está entregando al cliente un producto de buena presentación y de excelente calidad.

Los precios de las prendas son establecidos de acuerdo a los materiales utilizados y a las tallas de cada prenda y son los siguientes:

<u>TALLA</u>	<u>TELA POLYALGODÓN</u>	<u>TELA LYCRA</u>	<u>TELA IMPERMEABLE</u>
2	US \$8,00	US \$8,50	US \$9,00
4	US \$9,00	US \$9,50	US \$10,00
6	US \$10,00	US \$10,50	US \$11,00

<u>TALLA</u>	<u>TELA POLYALGODÓN</u>	<u>TELA LYCRA</u>	<u>TELA IMPERMEABLE</u>
8	US \$11,00	US \$11,50	US \$12,00
10	US \$12,00	US \$12,50	US \$13,00
12	US \$13,00	US \$13,50	US \$14,00
SMALL	US \$15,00	US \$15,50	-
MEDIUM	US \$16,00	US \$16,50	-
LARGE	US \$18,00	US \$18,50	-

PLAZA

La plaza es uno de los componentes importantes en la mezcla de marketing; lo conforma el lugar de distribución, que viene a ser el lugar donde la gente puede acercarse para poder comprar los productos; para ésto es necesario la utilización de los canales de distribución que son el conjunto de personas u organizaciones que proporcionan el transporte del producto desde su producción hasta el consumo.

Los canales de distribución deben tener las siguientes funciones:

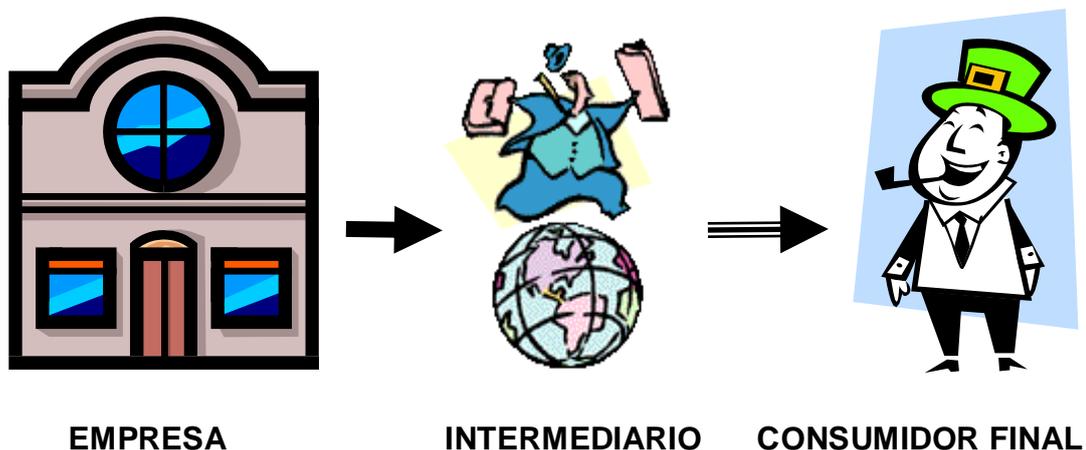
- ☛ **Beneficio de lugar:** es la acción de trasladar el producto cerca del consumidor para que éste no tenga que buscar dicho producto en varios lugares, ni caminar amplios trayectos para compararlo y satisfacer sus necesidades. A esto se le denomina el “**Principio del mínimo esfuerzo**”.
- ☛ **Beneficio de tiempo:** si existe el beneficio de lugar existe beneficio de tiempo, ya que el consumidor obtendrá el producto cuando él lo necesite en el momento oportuno.

CREACIONES KARINA CÍA. LTDA. está ubicada en la ciudad de Quito en la Cooperativa Obrero Independiente Lote 650; desde este lugar se distribuyen los productos en los diferentes canales de distribución que

son los locales comerciales del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos.

Los canales de distribución afectan al precio del producto por lo que la Empresa trata de evitar que existan demasiados intermediarios, para que los clientes y su consumo no se vean afectados por el alza de los precios, por lo que entrega sus productos directamente a estos locales.

La estrategia de distribución que ha venido utilizando esta Empresa es la de distribuir a los anteriormente mencionados canales de distribución, ya que estos lugares son de fácil acceso al consumidor.



CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico de una empresa, está conformado por la misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos.

Es sumamente necesario que la Empresa determine que producto ofrece y cuál es la razón de ser de la misma, a través de esto se proyectará hacia sus clientes, siendo la misma competitiva y de excelencia.

3.1. MISIÓN.

“La misión de una empresa u organización, es su razón de ser, propósito o finalidad, enuncia a qué clientes se atiende, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece”¹¹, es decir indica de manera concreta dónde radica el éxito de nuestra Empresa.

“La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible.

Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones.

Cada área deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines”¹².

¹¹ www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm.

¹² www.geocities.com/svg88.

Para establecer la misión de “CREACIONES KARINA” se ha tomado en cuenta los siguientes elementos:

ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN DE “CREACIONES KARINA”

NATURALEZA DEL NEGOCIO:	Fabricante de Ropa Deportiva
RAZÓN PARA EXISTIR:	Proporcionar ropa de acuerdo a la moda.
MERCADO AL QUE SIRVE:	Personas de todas las edades.
CARACTERÍSTICAS:	Prendas de calidad, precios competitivos y crédito.
PRINCIPIOS Y VALORES:	Eficiencia, respeto, honradez.

La *MISIÓN* de “CREACIONES KARINA” es la siguiente:

MISIÓN

Somos una importante Empresa diseñadora y confeccionadora de ropa deportiva, proporcionamos continuamente prendas de calidad y de acuerdo a la moda satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, trabajando con respeto, honradez y mejorando eficientemente nuestros productos.¹³

¹³ Elaborada por la autora de la investigación.

3.2. VISION.

“Es la descripción de como se vería la Institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios”¹⁴.

Concebir el futuro involucra un análisis permanente de la toda la Empresa frente a sus clientes, su competencia, su cultura y por sobre todo comprender entre lo que ella es hoy y qué desea ser en el futuro; todo esto frente a sus capacidades y oportunidades

Para establecer la visión de “*CREACIONES KARINA*” se ha tomado en cuenta los siguientes elementos:

ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN DE “CREACIONES KARINA”

POSICIÓN EN EL MERCADO:	Líder en la industria de la confección.
TIEMPO:	5 años
ÁMBITO DEL MERCADO:	Nivel nacional.
PRODUCTO:	Ropa deportiva.
PRINCIPIO ORGANIZACIONAL:	Innovación, Creatividad, Trabajo en Equipo.

¹⁴ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional.

La *VISIÓN* de “*CREACIONES KARINA*” es la siguiente:

VISIÓN 2011

Ser una empresa líder a nivel nacional, en el diseño y confección de ropa deportiva mejorando la calidad, reduciendo costos e innovando las prendas de vestir, trabajando en equipo y siendo eficientes en todos los procesos realizados.¹⁵

3.3. OBJETIVOS.

Los objetivos constituyen el medio por el cual se podrá alcanzar la Visión propuesta.

“Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado”¹⁶.

Como objetivos corporativos se entiende que son la exteriorización del compromiso gerencial de producir resultados, cambiando las acciones sin dirección por acciones que tengan sentido en todos los procesos de la organización.

Los objetivos corporativos para “*CREACIONES KARINA*” son:

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Lograr con la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo que se disponga de un mejor control en los procesos administrativos que correspondan al Área de Recursos Humanos.

¹⁵ Elaborada por la autora de la investigación.

¹⁶ www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml.

ÁREA DE INVENTARIOS

- Tratar de que con la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en esta Área, se haga posible que se maneje en forma adecuada dichos inventarios para lograr una mayor eficiencia y efectividad en sus procesos administrativos.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Hacer posible que la implementación del Sistema de Control Interno Administrativo permita que se tenga un mejor control del proceso productivo en lo que concierne a la utilización de la materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación.

ÁREA DE VENTAS

- Permitir que la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo proporcione mayor confiabilidad en sus procesos administrativos para garantizar una mayor eficiencia y efectividad en el Área de Ventas.

OBJETIVOS FUNCIONALES:

Estos objetivos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, se determinan en función de los objetivos corporativos.

ÁREA FINANCIERA:

- Registrar contablemente las operaciones de la Empresa con la finalidad de conocer su situación económica y disponer de cifras para realizar análisis financieros.
- Recuperar la cartera vencida existente y reestructurar el sistema de cobranzas.

- Maximizar la utilidad de la Empresa a través de una acertada planificación y reducción de costos.

ÁREA ADMINISTRATIVA:

- Diseñar una estructura organizacional funcional que permita al personal conocer plenamente sus actividades y responsabilidades con la finalidad de mejorar su desempeño y por ende el de la Empresa en general.
- Promover la participación personal y desarrollo profesional de los empleados a fin de captar su motivación e identificación con los objetivos organizacionales.
- Contar con un proceso administrativo eficiente que permita lograr una adecuada planificación de las actividades y una óptima ejecución de las mismas
- Organizar el Área Administrativa con la asignación y definición específica de funciones de los empleados.

ÁREA DE PRODUCCIÓN:

- Adquirir maquinaria de tecnología de punta para aumentar el nivel de producción, mejorar la calidad y el acabado de las prendas.
- Contar con una planta más amplia para dar una mejor distribución a las diferentes áreas y aumentar el nivel de producción.
- Contar con un modelo de producción que permita un eficiente aprovechamiento de recursos, control de calidad y tiempo de entrega de los pedidos.
- Confeccionar diferentes líneas de ropa deportiva para abrir nuevos mercados.

- Utilizar la capacidad máxima de los recursos tanto humanos como de equipos con el fin de mejorar la calidad del producto

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN:

- Realizar publicidad a través de una página Web que informe acerca de la Empresa, sus productos y servicios.
- Lograr la satisfacción del cliente mediante acciones que permitan cumplir a tiempo la entrega de pedidos de manera oportuna y con las especificaciones solicitadas.
- Realizar difusión y publicidad de los productos que ofrece la Empresa con el objeto de captar clientes y facilitar su ingreso a nuevos mercados.

3.4. POLÍTICAS.

Las políticas son los lineamientos básicos que se aplicarán en toda la Empresa como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, procesos o tareas de trabajo.

Sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

Las políticas constituyen una herramienta administrativa útil para superar la inercia y generar el cambio estratégico.

A continuación se detallara las políticas generales para cada una de las áreas de la Empresa:

ÁREA DE PRODUCCIÓN:

- Realizar un control de calidad a las prendas.
- Utilizar los recursos al máximo evitando desperdicios.
- Dar mantenimiento preventivo a la maquinaria.
- Renovación continua de maquinaria y herramientas.
- Proteger y mantener limpias y en buen estado las instalaciones de la empresa.
- Renovar las líneas de ropa deportiva por lo menos dos veces al año.
- Toda la producción de la empresa se realizará bajo la especificación que el cliente indique en lo que se refiere a pedidos

ÁREA ADMINISTRATIVA:

- Capacitación permanente e incentivos económicos al personal.
- Comunicación clara entre los niveles de la organización.
- Destacar el esfuerzo y metas logradas por el personal.
- Evaluar a los clientes potenciales para determinar si son o no sujetos de crédito.
- Realizar los pagos al personal de manera puntual cada quincena.
- Mantener un control de personal del área productiva de: entrada 8 AM y salida 5 PM.

ÁREA FINANCIERA:

- Realizar análisis financieros semestrales.
- Otorgar crédito basado en el historial del cliente y el volumen de venta.
- Solicitar un cheque en garantía por la suma adeudada.
- Pagar a tiempo los créditos o deudas adquiridas por la Empresa.
- Los pagos se realizarán únicamente con cheques y en las fechas acordadas con los proveedores.
- Mantener un registro pormenorizado de las transacciones contables de la Empresa.
- Los pagos a proveedores se realizarán únicamente los días jueves
- Llevar un control de inventarios de materias primas, insumos y productos terminados.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN:

- El equipo de ventas debe tener un trato amable y cortés con los clientes.
- Cada vendedor es responsable de hacer las cobranzas del contrato que adquirió.
- La entrega de pedidos se realizará en el plazo establecido en la negociación con el cliente.
- Creación de una base de datos de clientes que permita una comunicación ágil y eficiente.

- Emitir mensualmente boletines de información de los productos que ofrece la empresa y sus promociones.

3.5. ESTRATEGIAS.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS:

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización.

Al formular una o varias estrategias a partir del análisis FODA se plantean las respuestas para los cambios en el mercado, se buscan nuevas oportunidades y se sintetiza diferentes enfoques que se han tomado en diversas ocasiones y en distintas partes de la organización.

“Son un conjunto de actividades definidas por los ejecutivos de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos, por lo tanto las estrategias corporativas se derivan de los objetivos globales corporativos y deben ser concordantes con la misión y las razón de ser de la Empresa”¹⁷

Luego de realizar y analizar los objetivos, se procede a establecer las estrategias que se van a utilizar.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO

TIPO: *Diferenciación*

APLICACIÓN: Ofrecer ropa deportiva con cualidades que la diferencien de la competencia como calidad, modelo, diseño, color, tipo de tela, acabados, accesorios, etc.

¹⁷ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional.

VENTAJAS:

Ofrecer prendas difíciles de sustituir.
Alcanzar fidelidad por parte de los clientes.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

TIPO: Desarrollo del Producto

APLICACIÓN: Diseñar variedad de líneas de prendas deportivas con la utilización de maquinaria de tecnología.

VENTAJAS:

Abrir nuevos mercados.
Conquistar nuevos clientes.
Reemplazar maquinaria obsoleta.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

TIPO: Del Especialista

APLICACIÓN: Especializarse en la confección de prendas deportivas y accesorios para atender a este segmento en particular.

VENTAJAS:

Explotar mercados no atendidos.
Posicionar a la empresa en un segmento en particular.

3.6. PRINCIPIOS Y VALORES.

Son productores de trabajo, responsabilidad, que de alguna u otra manera se identifican con la cultura organizacional en la Empresa; pero, que se desea consolidar y fortalecer en el corto, mediano y largo plazo y, sirven para crear una cultura organizacional.

PRINCIPIOS

“Se puede definir un principio como una declaración de verdad fundamentada que proporciona una guía para el pensamiento o la acción”¹⁸

Verdad fundamental, o que en un momento determinado se considera como tal, los principios describen la relación de una variable con otra.

“*CREACIONES KARINA*” se basa en los siguientes principios:

- ✦ **Calidad:** Ofrece ropa deportiva de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- ✦ **Excelencia:** Hacer las cosas bien desde la primera vez par evitar pérdida de tiempo, desperdicio de recursos e incremento de costos.
- ✦ **Creatividad e Innovación:** Los trabajadores de la empresa son creativos e innovan constantemente la ropa que se diseña.
- ✦ **Puntualidad:** Entrega de los pedidos dentro del plazo establecido por el cliente. En lo laboral también se aplica dicho principio.
- ✦ **Trabajo En Equipo:** La integración lleva hacia la consecución del objetivo deseado sea este personal, operativo o también corporativo.
- ✦ **Eficiencia:** La Empresa alcanza sus objetivos y metas optimizando los recursos que posee.
- ✦ **Motivación:** Reconocer el esfuerzo y dedicación, rendimiento y superación técnica de cada uno de los trabajadores a través de remuneraciones justas e incentivos.

¹⁸ ROBBINS, Stephen, **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**, Octava edición; Editorial Prentice Hall.

- ✦ **Igualdad**: Cada cliente, proveedor o trabajador merece un trato igual sin distinción de ninguna índole, de manera que cada uno de ellos sea alguien especial para la Empresa.
- ✦ **Integridad**: La Empresa se caracteriza por las acciones llevadas a cabo en las diferentes actividades tanto internas como externas.
- ✦ **Bienestar personal**: Para la Empresa es importante el lado humano.

VALORES

“Son convicciones básicas de un modo específico de conducta, son creencias natas que viven con la persona y se van perfeccionando de acuerdo a las situaciones, se reflejan en el carácter”¹⁹

Cada persona tiene una creencia relacionada a lo que es apropiado y lo que no lo es, la cual encamina sus acciones y afecta en la toma de decisiones en cualquier ámbito.

“CREACIONES KARINA” practica los siguientes valores:

- ✦ **Respeto**: Todo trabajador respeta tanto a sus compañeros, jefes, clientes como a su lugar de trabajo.
- ✦ **Ética**: Todo el personal realiza sus actividades con rectitud, conforme al conjunto de normas morales que rigen la conducta humana, llamado ética.
- ✦ **Honestidad**: Los trabajadores de la empresa realizan sus actividades con transparencia, rectitud, decencia, etc.
- ✦ **Responsabilidad**: El personal sin importar el área a la que pertenezca cumple a tiempo con su trabajo.

¹⁹ FERRY, Jorge, **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN**, Sexta edición; Editorial Thompson

- ✦ **Perseverante**: Cada persona que trabaja en la Empresa, es persistente en su trabajo, lo que permite un mejor resultado del logro de los objetivos planteados tanto individuales como empresariales,
- ✦ **Compromiso**: El personal de la Empresa siempre da lo mejor de si mismo en beneficio del cumplimiento de los objetivos.
- ✦ **Disciplina**: Cada empleado es responsable de sus propios actos y siempre deben acatar las políticas y disposiciones de la Empresa.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

El Sistema de Control Interno Administrativo está conformado por todas las medidas utilizadas por la Empresa para evaluar y mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones de la misma.

Es decir son todas las medidas que se toman para proveer a la administración de la Empresa, la seguridad de que todo está funcionando como se debe.

Es sumamente importante que se implemente un Sistema de Control Interno Administrativo, ya que se obtiene un control permanente sobre los procesos, con el fin de velar por el mantenimiento de estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comparación con lo presupuestado.

A ésto se le debe complementar con los principios de economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades para producir el máximo de utilidades, bienes y servicios.

El Área de Recursos Humanos tiene una gran importancia por cuanto provee del recurso humano necesario para cada una de las áreas de la Empresa, además es responsable de capacitar e incentivar continuamente al personal y de llevar un registro de los mismos, es por esta razón que dicha área necesita de la implementación del Sistema de Control de Administrativo.

4.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

La evaluación del Control Interno Administrativo se refiere al análisis de los sistemas y procedimientos establecidos por la Gerencia General para que el Área de Recursos Humanos lleve a cabo sus actividades en forma económica, eficiente y efectiva.

Esta evaluación ayuda a determinar las debilidades y fortalezas de ésta Área; las debilidades son importantes porque muestran la falencia o ausencia de controles internos.

Para realizar dicha evaluación se utiliza el método del Cuestionario, el mismo que consiste en la formulación de preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

La mayoría de los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Existen excepciones en las que una respuesta positiva sea negativa y viceversa que una respuesta negativa sea favorable, dependiendo de la formulación de la pregunta.

Es necesario que los cuestionarios se apliquen a los funcionarios relacionados con el Área evaluada, incluyendo el personal de todo nivel administrativo.

Es conveniente verificar la veracidad de las respuestas obtenidas de los funcionarios.

Se debe diseñar los cuestionarios con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.

Las ventajas de evaluar el Control Interno Administrativo a través de los cuestionarios son las siguientes:

- ☛ Representa un ahorro de tiempo.
- ☛ Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún proceso se alteró o discontinuó.
- ☛ Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

A continuación se presenta un Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo en base a preguntas con relación a los controles internos administrativos que se encuentran funcionando.

De manera que en general los resultados positivos significan que son favorables los controles internos y los resultados negativos lo contrario:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Existe un control en la creación de nuevas políticas o modificaciones para que no se dupliquen o se pierdan las existentes?.	X		2	2	
2. ¿Se realizan mejoras y cambios en las plantillas de evaluación de acuerdo a los procesos que se ejecutan?.	X		1	1	
3. ¿Se determina el personal óptimo y experimentado para la ejecución del levantamiento de la información?.	X		2	2	
4. ¿La elaboración del informe se realiza en base a los procesos actuales?.	X		1	1	
5. ¿Se efectúa un análisis de puestos?.	X		3	3	
6. ¿Se realiza una valuación de puestos?.	X		3	3	
7. ¿Se realiza un proceso de actualización de perfiles de los cargos?.	X		2	2	
8. ¿Para el reclutamiento de personal se revisa si existen vacantes disponibles?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
9. ¿Se encuentran establecidos los parámetros de salarios y rangos de los mismos por perfiles y puestos de trabajo?.	X		3	3	
10. ¿Para realizar la convocatoria de vacantes a través de la prensa existe algún procedimiento establecido y firmas de autorización?.	X		3	3	
11. ¿Dentro de las políticas de contratación se encuentran estipulados todos los beneficios de ley y las disposiciones legales de contratación?.	X		3	3	
12. ¿Existe un procedimiento de actualización de vacantes y creación de nuevas en la empresa?.	X		2	2	
13. ¿Dentro de la selección del personal se califica al aspirante en base a puntajes determinados a experiencia, conocimiento, estudios, habilidades u otros?.	X		3	3	
14. ¿La terna que es seleccionada cumple siempre los perfiles definidos?.	X		2	2	
15. ¿Se entrevista a los aspirantes?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
16. ¿Siempre se adjunta un informe de las características de cada aspirante y la hoja de vida, para la entrevista con el Gerente?.	X		2	2	
17. ¿Para los puestos técnicos se aplica un examen de conocimientos básicos?.		X	0	2	No se aplican exámenes de conocimiento para evaluar a los aspirantes.
18. ¿Se realizan exámenes médicos a los seleccionados?.	X		1	1	El examen es realizado por médicos privados.
19. ¿Se realiza una selección previa entre los colaboradores de la Empresa para promoverlo al puesto vacante?.		X	0	1	Cuando existe una vacante se realiza reclutamiento externo.
20. ¿La Gerencia siempre define la contratación del personal?.	X		3	3	
21. ¿Se cuenta con contratos debidamente revisados, aprobados y legalizados?.		X	0	3	Algunos contratos no están legalizados en el Ministerio de trabajo.
22. ¿Para el enrolamiento del nuevo colaborador existe un documento de autorización del gerente, donde se señala el cargo, sueldo y fecha de inicio?.	X		1	1	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
23. ¿Se elabora el contrato de trabajo de acuerdo a las disposiciones legales de manera inmediata?.	X		3	3	
24. ¿Se verifica la existencia de la partida disponible para el enrolamiento y en caso de no existir se realiza el trámite correspondiente para crearla?.	X		1	1	
25. ¿Se realiza una inducción a nivel general de los procesos de la Empresa y de los colaboradores que trabajan en ella?.	X		1	1	
26. ¿Existe un documento informativo de las políticas y normas que la Empresa mantiene y éste es entregado al nuevo empleado para que esté informado?.		X	0	2	La Empresa no cuenta con un documento donde se encuentren detalladas las políticas y normas.
27. ¿Al presentar al nuevo empleado al Jefe inmediato se le determina las funciones y obligaciones que debe cumplir?.	X		2	2	
28. ¿El jefe inmediato del nuevo colaborador realiza una inducción específica de las funciones y los objetivos del área?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
29. ¿El Jefe inmediato del nuevo colaborador elabora informes periódicos de evaluación de desempeño del mismo?.		X	0	1	El Jefe inmediato no evalúa al nuevo trabajador.
30. ¿Existe un sistema informático para la elaboración de la nómina del personal?.	X		2	2	
31. ¿Existe un procedimiento documentado para pagar al personal?.	X		2	2	
32. ¿Se cumplen con todas las obligaciones legales como aseguramiento al IESS e ingreso del contrato de trabajo en el Ministerio?.	X		3	3	
33. ¿Se está al día con las obligaciones laborales?.	X		3	3	
34. ¿Existe una política de remuneraciones establecida?.	X		2	2	
35. ¿En el pago de remuneraciones se elaboran roles de pago y los confidentiales de pago son entregados al trabajador con su firma de aceptación?.		X	0	2	Los confidentiales de pago no son firmados por los trabajadores.
36. ¿Se realizan periódicamente encuestas de ambiente laboral por parte de RRHH para medir el clima laboral y las necesidades de los empleados?.	X		1	1	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
37. ¿Existe un plan de incentivos para los empleados?.	X		2	2	
38. ¿Se realizan controles preventivos a nivel de salud del personal?.	X		2	2	
39. ¿Se contrató algún seguro médico laboral para los empleados que cubran riesgos de trabajo?.		X	0	1	Los empleados no cuentan con ningún tipo de seguro médico privado.
40. ¿Se encuentran implementadas políticas de conocimiento personal de los empleados para determinar posibles apoyos a nivel del área de trabajo social?.	X		1	1	
41. ¿Existen políticas de seguridad industrial para las diferentes áreas de la Empresa?.		X	0	3	Sólo existen políticas de seguridad industrial para el Área de Producción.
42. ¿Existe un plan de emergencia en caso de existir accidentes de trabajo para una acción inmediata?.	X		2	2	
43. ¿Se lleva un historial de accidentes de trabajo para poder definir las áreas de mayor riesgo?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
44. ¿Los procesos de capacitación de los empleados están definidos de acuerdo a necesidades de la Empresa y rendimiento del personal?.	X		2	2	
45. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de rendimiento del personal?.	X		2	2	
46. ¿Existen políticas y procedimientos para sancionar al personal de acuerdo a las evaluaciones obtenidas?.	X		2	2	
47. ¿La rotación del personal se lo realiza en base a un procedimiento estructurado y con las debidas capacitaciones?.	X		1	1	
48. ¿La selección del personal que entra en rotación se lo realiza en base a sus aptitudes y conocimientos?.	X		2	2	
49. ¿Existe un sistema de control de ingreso y salida del personal para medir su asistencia y puntualidad?.	X		2	2	
50. ¿Se emite un reporte detallado de asistencia para la elaboración de la nómina y sanciones por atrasos?.	X		2	2	
TOTAL			85	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 - 60	61 – 80	81 - 90	91 - 100
		85	

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo se obtiene de calificación 85%, lo que indica que el Área de Recursos Humanos cuenta con un **Control Interno Administrativo Muy Bueno**, debido a que en la mayoría de los procesos realizados en esta Área existen controles que permiten que éstos funcionen de manera adecuada, es decir de manera eficiente, eficaz y efectiva.

Existen algunas actividades en las que los controles internos tienen falencias y otras que no cuentan con ningún tipo de control interno.

4.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.

El riesgo se puede definir como la exposición a la adversidad frente a un resultado esperado, es decir es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos.

El riesgo se lo mide en términos de consecuencias y probabilidades por cuanto es una condición de la existencia; es inherente a cualquier actividad. En conclusión el riesgo no se crea ni se destruye, solo se transforma.

A continuación se detallan los tipos de riesgos existentes:

- **RIESGO INHERENTE.**- Se refiere a la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales individualmente o al acumularse con otras distorsiones por no haber estado implementados los controles internos correspondientes.

El riesgo inherente resulta de los factores internos, presiones y las fuerzas externas que afectan a la entidad.

- **RIESGO DE CONTROL.**- Es la probabilidad que existe de que la información financiera, 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.

Para realizar la medición del riesgo de control se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo de Control} = \% \text{ Puntaje Óptimo} - \% \text{ Puntaje Obtenido}$$

Para determinar el Riesgo de Control en el Área de Recursos Humanos se aplica la fórmula anteriormente indicada:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 85\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 15\%$$

El Riesgo de Control es del 15%, lo que indica que los controles internos administrativos que se aplican a los procesos administrativos se encuentran funcionando correctamente.

- **RIESGO DE DETECCIÓN.**- Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

- **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.

Para calcular el riesgo de auditoría se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo de Auditoría} = \text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de Detección}$$

4.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

En los resultados de la evaluación del control interno se presentan todas las preguntas que han sido calificadas con cero por tener una respuesta negativa, las cuales demuestran las deficiencias o falencias de los controles internos administrativos aplicados a los procesos administrativos del Área de Recursos Humanos.

A través de los resultados obtenidos se puede explicar las deficiencias o falencias de los controles internos administrativos.

A continuación se presentan las preguntas que han obtenido un puntaje de cero:

PREGUNTA No. 17

¿Para los puestos técnicos se elabora un examen de conocimientos básicos?.

El Área de Recursos Humanos no elabora ningún examen de conocimientos básicos para aplicar a los aspirantes a los puestos técnicos vacantes.

Ésto se ve reflejado en la contratación de personal no apto para dichos puestos, lo que genera un incremento en los costos de capacitación y puede generar pérdidas a la Empresa.

PREGUNTA No. 19

¿Se realiza una selección previa entre los colaboradores de la Empresa para promoverlo al puesto vacante?.

Cuando existe un puesto vacante dentro de la Empresa, no se realiza una selección interna, se recurre a seleccionar personal externo.

Al realizar una selección externa se incurre en altos costos para la Empresa, como por ejemplo la contratación de espacios en los medios de comunicación, capacitación, etc.

Si se realiza una selección interna se puede reagrupar las funciones y designar a un empleado de la Empresa que ocupe el puesto vacante.

PREGUNTA No. 21

¿Se cuenta con contratos debidamente revisados, aprobados y legalizados?.

Algunos contratos no se encuentran debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo, es necesario que la Empresa cumpla con sus obligaciones y con las leyes respectivas para evitar futuras sanciones por parte de las autoridades o demandas por parte de los empleados.

PREGUNTA No. 26

¿Existe un documento informativo de las políticas y normas que la Empresa mantiene y éste es entregado al nuevo empleado para que esté informado?.

La Empresa no cuenta con un documento donde se encuentran detalladas o establecidas las políticas y normas que rigen las actividades dentro de la Empresa.

Ésto ocasiona que los empleados nuevos no tengan un conocimiento de las actividades que se realizan en la Empresa.

PREGUNTA No. 29

¿El Jefe inmediato del nuevo colaborador elabora informes periódicos de evaluación de desempeño del mismo?.

Los jefes de los nuevos empleados de la Empresa no realizan las evaluaciones respectivas a dichos empleados, por lo que no se cuenta con un informe de cómo se desenvuelven en el puesto al que han sido asignados.

PREGUNTA No. 35

¿En el pago de remuneraciones se elaboran roles de pago y los confidentiales de pago son entregados al trabajador con firma de aceptación?.

Los confidentiales de pago elaborados en la Empresa no son entregados a los empleados, por lo tanto no tienen la firma de aceptación de los mismos.

Sin dichas firmas no se puede saber si los trabajadores realmente están de acuerdo con su pago y que por lo tanto lo recibieron.

PREGUNTA No. 39

¿Se contrató algún seguro médico laboral para los empleados que cubran riesgos de trabajo?.

La Empresa no ha contratado ningún seguro médico que cubra los riesgos que existen en el trabajo, por lo que puede causar un malestar en los trabajadores al sentirse inseguros al trabajar en la misma.

PREGUNTA No. 41

¿Existen políticas de seguridad industrial para las diferentes áreas de la Empresa?.

La Empresa sólo cuenta con políticas de seguridad industrial para el Área de Producción y no para las demás áreas que también pueden presentar riesgos de trabajo.

4.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

En la implementación del control interno administrativo se detallan los controles existentes, rediseñados e implementados para cada uno de los procesos administrativos que se realizan en el Área de Recursos Humanos.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



La Planificación es la primera función de la administración y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir.

La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones, es decir seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.

Así se provee de un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados, es decir determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse y quién debe hacerlo.

CONTROL No.1: REVISAR LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.

Las políticas y estrategias emanadas por la Gerencia deben ser revisadas para determinar si están acordes a las necesidades de la Empresa, para que posteriormente se realice la planificación y se determine cuántos empleados requiere la Empresa, sus perfiles, requisitos para los puestos, etc.

Es necesario que se planifique debidamente los recursos humanos ya que de ellos dependerá la operación de la Empresa.

CONTROL No.2: REVISAR LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.

Revisar la elaboración del presupuesto de recursos humanos para verificar que se ha determinado de una manera adecuada el personal necesario, sus remuneraciones, etc.

Es necesario que se presupueste debidamente los recursos humanos, ya que de ellos dependerá la operación de la Empresa.

CONTROL No.3: REVISAR LAS PROYECCIONES ELABORADAS DE RECURSOS HUMANOS.

Las proyecciones elaboradas de recursos humanos deben ser revisadas para determinar si están acordes a las necesidades de la Empresa y si se han tomado en cuenta factores externos e internos en la elaboración de dichas proyecciones.



Se establece un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, con los requisitos para ocupar un cargo específico.

Se realiza convocatorias por la prensa, contactos personales, requerimientos a las universidades, se revisa la base de datos, etc.

CONTROL No.1: REVISAR LOS PERFILES REQUERIDOS PARA LOS PUESTOS.

Revisar los perfiles requeridos para los puestos establecidos en la planificación de los recursos humanos, con la finalidad de analizar si éstos son los correctos y si se pueden aplicar.

CONTROL No.2: REVISAR LAS CONVOCATORIAS POR LA PRENSA.

Las convocatorias por la prensa deben ser revisadas para determinar si han sido realizadas en base a las políticas y normas que la Empresa haya establecido.

PROCESO No.3

SELECCIÓN DE PERSONAL

Se selecciona al personal adecuado para el cargo adecuado, según la base de datos que se disponga o se escoge entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar un determinado puesto, analizando: experiencia, capacitación, habilidades, etc.

Se realizan entrevistas para conocer al candidato y luego se elige la terna para la selección por parte de la Gerencia Administrativa.

El Director de RRHH conoce los resultados de la entrevista con el Gerente Administrativo y remite al Gerente General para su aprobación, quien hace la entrevista final y por último se designa al ganador o se declara desierto el concurso de aspirantes.

CONTROL No.1: REVISAR LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y PSICOTÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

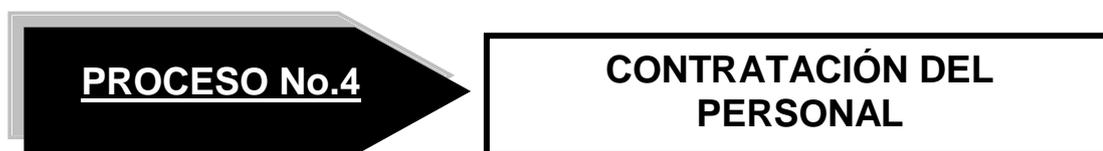
Revisar los resultados de las pruebas de conocimientos y psicotécnicas para la selección del personal con la finalidad de evitar que se seleccione al personal sin tener el puntaje establecido por la Empresa.

CONTROL No.2: REVISAR LA INFORMACIÓN PRESENTADA DEL PERSONAL QUE FUE PRESELECCIONADO.

La información presentada por el personal preseleccionado se revisa con la finalidad de determinar que esté completa y que cumpla con los requerimientos exigidos en los pasos anteriores.

CONTROL No.3: REVISAR LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.

Una vez seleccionados los candidatos se debe verificar las entrevistas realizadas para conocer el puntaje que obtuvieron en éstas.



El Gerente General remite el informe de los seleccionados con su visto bueno y se verifica la existencia de la partida disponible en la Dirección de RRHH. Se establece el tipo de relación laboral según el Código de Trabajo.

Se notifica de la incorporación del nuevo empleado para actualización de los archivos internos y se remite los documentos originales para el expediente.

Los contratos se legalizan en el Ministerio del Trabajo, en la Dirección del Trabajo, es decir es la legalización de la selección de personal, con la acción de personal y el respectivo contrato.

CONTROL No.1: REVISAR QUE EL CONTRATO DE TRABAJO SE HAYA ELABORADO E INSCRITO EN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO (MINISTERIO DEL TRABAJO).

Revisar que se realice la emisión de los contratos y que éstos se encuentren legalizados como corresponde de acuerdo a lo establecido por las leyes que rigen a la Empresa y que se haya inscrito en la Dirección del Trabajo (Ministerio del Trabajo).

CONTROL No.2: REVISAR QUE EL PERSONAL NUEVO SE ENCUENTRE INCLUIDO EN LA NÓMINA.

Revisar que el personal nuevo esté incluido en la nómina, con la finalidad de que se proceda a su debido registro, control de asistencia y pago de sus remuneraciones.

CONTROL No.3: VERIFICAR QUE EL PERSONAL CONTRATADO Y QUE CONSTA EN NÓMINA SE ENCUENTRE TRABAJANDO.

Verificar que el personal contratado que consta en la nómina se encuentre trabajando, con la finalidad de evitar que se creen puestos falsos y que ciertas personas reciban el sueldo sin cumplir con su trabajo.



Al personal nuevo, se le da la bienvenida a su sitio de trabajo y se le asigna las funciones y responsabilidades que debe cumplir, es decir se trata de transmitir el conocimiento de la Empresa.

También se realiza un recorrido por las instalaciones de la empresa y se comunica a todo el personal que se le ha contratado y que ya pertenece a la empresa.

El Jefe Inmediato debe instruir al trabajador con claridad los objetivos del Departamento en general y de su rol en particular, así como asesorarle y ambientarle de acuerdo a las necesidades que se presenten.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE HAYA CUMPLIDO ADECUADAMENTE CON LAS DISPOSICIONES PREVISTAS PARA LA INDUCCIÓN.

Verificar que se cumpla adecuadamente con las disposiciones previstas para la inducción del personal nuevo, es decir dando a conocer la misión, visión, objetivos, políticas, valores, etc. de la Empresa, indicando las actividades que van a realizar, las responsabilidades que tienen, sus derechos, etc.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE EL PERSONAL SE HAYA ADAPTADO A LA EMPRESA.

Cuando un empleado nuevo ha sido inducido se debe verificar la evaluación realizada después de un tiempo, para conocer si realmente se adaptó en la Empresa, si se identifica con ella, con sus objetivos, políticas, valores, etc.



Se receiptan diariamente y se elaboran informes de los registros de asistencia del personal y las novedades. Se procede a ingresar en el sistema toda la información para procesar los roles de pago.

Una vez introducidos los datos, se realiza un cálculo automático con un programa específico del sistema y se realizan los roles de pago.

RRHH enviará los reportes de acreditación en las cuentas corrientes y de ahorros del banco, a través de Tesorería. También envía el Resumen Voucher de la nómina para su registro contable en el Departamento de Contabilidad.

CONTROL No.1: REVISAR LA ELABORACIÓN DE LA NÓMINA.

Revisar la elaboración de la nómina con la finalidad de comprobar si se han incluido los rubros de ingresos y de descuentos que el personal tiene.

CONTROL No.2: VERIFICAR EL CÁLCULO DE LOS BENEFICIOS SOCIALES.

Verificar el cálculo de los beneficios sociales como décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones, utilidades, etc. para constatar que estén calculados adecuadamente, según lo previsto en el Código de Trabajo.

CONTROL No.3: VERIFICAR EL CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA.

Verificar el cálculo del impuesto a la renta para determinar si se han realizado las debidas retenciones sobre los ingresos que percibe el empleado.

CONTROL No.4: VERIFICAR EL CÁLCULO DE LOS APORTES AL IESS.

Verificar el cálculo de los aportes al IESS para comprobar que todos los empleados de la Empresa están afiliados y que el porcentaje de los aportes que se aplica sea el establecido por el IESS.

CONTROL No.5: VERIFICAR EL CÁLCULO DE LAS HORAS EXTRAS.

El cálculo de las horas extras debe ser verificado con la finalidad de comprobar si las horas extras presentadas por los trabajadores son complementarias o suplementarias y que el porcentaje de recargo sea el previsto en el Código de Trabajo.

CONTROL No.6: VERIFICAR LOS VALORES SOLICITADOS PARA ACREDITAR.

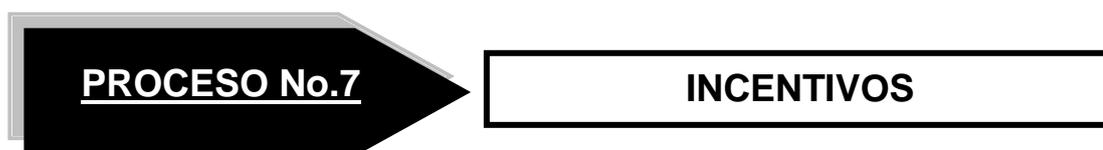
Verificar que los valores solicitados para la acreditación deben ser los mismos que se transfirieron de las nóminas del personal.

CONTROL No.7: VERIFICAR QUE LA NÓMINA SE ENCUENTRE CONTABILIZADA.

Verificar que una vez realizada la nómina se envíe a contabilidad para su respectiva contabilización y se tramite su pago.

CONTROL No.8: REVISAR QUE LOS RECIBOS DE PAGO ESTÉN CON LAS FIRMAS DE RECEPCIÓN.

Revisar que los recibos de pago estén con las debidas firmas de recepción; ésto es primordial para poder conocer si los empleados están de acuerdo con el monto cancelado y comprobar que realmente recibieron dicho pago.



Se identifican las pautas de incentivos que se pueden implementar en la organización, se elabora una propuesta general de incentivos para el personal, es decir dar alicientes al trabajador para un mejor desempeño de sus funciones.

La Gerencia General es quien autoriza la aplicación de un plan estratégico de intervención con un cronograma claramente estipulado.

Se realiza un seguimiento a través de una nueva encuesta de clima laboral, evaluaciones de desempeño o resultados de capacitación.

Los tipos de incentivos que la Empresa otorga son los siguientes:

- ☛ Compensación basada en unidades.
- ☛ Bonos de producción.
- ☛ Comisiones.
- ☛ Incrementos por méritos.
- ☛ Compensación por experiencia y conocimientos.
- ☛ Incentivos no monetarios.
- ☛ Incentivos a ejecutivos.

CONTROL No.1: VERIFICAR EL OTORGAMIENTO DE LOS INCENTIVOS CON RELACIÓN A LO PREVISTO EN LAS BASES ESTABLECIDAS PARA RECONOCIMIENTOS.

Para poder entregar un incentivo se debe verificar que él o los empleados hayan cumplido con los parámetros establecidos para entregar reconocimientos y a su vez que el proceso de entrega de los incentivos también esté de acuerdo a dichas políticas.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE LOS INCENTIVOS SE HAYAN ENTREGADO A SUS RESPECTIVOS BENEFICIARIOS.

Verificar que los incentivos sean entregados a sus respectivos beneficiarios y que éstos tengan calidad de serlo.

CONTROL No.3: VERIFICAR QUE EL INCENTIVO A OTORGARSE SEA EL CONVENIDO.

Verificar que el incentivo a otorgarse sea el convenido entre la Empresa y el empleado para evitar desacuerdos entre ambas partes.

PROCESO No.8

SERVICIOS MÉDICOS

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Así como también la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la Empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

CONTROL No.1: REVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LA ATENCIÓN MÉDICA.

Revisar que en la Empresa se cumpla con la atención médica de los trabajadores, para así prevenir enfermedades de los mismos.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE LA EMPRESA CUMPLA CON LAS DISPOSICIONES LEGALES EN CUANTO A SALUD.

Verificar que la Empresa cumpla con todas las disposiciones legales establecidas por el Ministerio de Salud para evitar futuras sanciones.

CONTROL No.3: VERIFICAR QUE SE REALICEN CHEQUEOS MÉDICOS.

Verificar que en la Empresa se realicen chequeos médicos periódicos a los empleados con la finalidad de que se prevengan enfermedades que puedan afectar el ambiente laboral.

PROCESO No.9

TRABAJO Y BIENESTAR SOCIAL

Se receptan los casos y se analiza la situación socio económica del trabajador (familiares), identificación de la problemática y su causa; se realizará: orientación y apoyo (visita domiciliaria, etc.), terapia sistémica familiar, etc.

Se elabora e informa las prestaciones y beneficios sociales del IESS a más de los beneficios internos; se realiza la atención, control y seguimiento de supervivencia del personal.

CONTROL No.1: REVISAR LOS INFORMES PSICO-SOCIALES.

La Unidad de Trabajo Social es la encargada de realizar la revisión de los informes psico-sociales para poder determinar las acciones a tomarse en caso de que se presenten problemas con los empleados de la Empresa.

CONTROL No.2: REVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS CON EL IESS.

Revisar que el Área de Trabajo Social cumpla con los requerimientos del IESS en cuanto a la entrega puntual de los avisos de entrada y salida, registros del personal, permisos por maternidad, aportes patronales, fondos de reserva, etc.

CONTROL No.3: REVISAR LOS INDICADORES DE AUSENTISMO DEL PERSONAL.

Verificar los indicadores de ausentismo para determinar si los registros existentes del personal están actualizados, que se han analizado los motivos de ausentismo, si se aplicaron las acciones necesarias para estos casos, etc.

CONTROL No.4: REVISAR LOS INDICADORES DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.

Verificar los indicadores de rotación para determinar si los registros existentes del personal están actualizados, que se ha capacitado al personal, si se adaptó en su nuevo puesto, etc.



Se determinan las políticas gerenciales de la Seguridad Industrial para la elaboración de un Plan de Intervención en caso de accidentes. Se estudia los procesos de funcionamiento de las diversas áreas de la Empresa, para verificar su mantenimiento y su operatividad.

Se realizan inspecciones, reuniones de grupo, instrucción a trabajadores nuevos, observación del trabajo, revisar reglamentos y procedimientos y otorgar instrucciones correctas de trabajo.

Se procede a la implantación de las respectivas mejoras o arreglos (mantenimiento, reparación, etc.), a través de un Plan de Intervención.

CONTROL No.1: EVALUAR EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO.

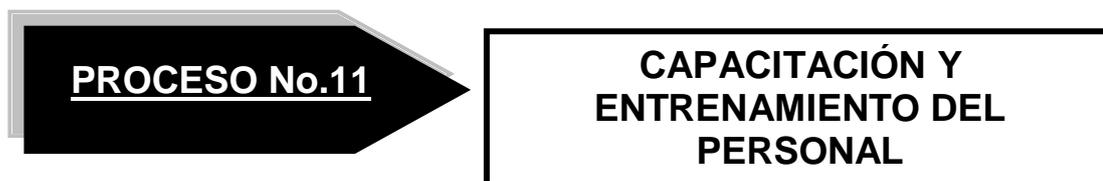
Para evitar que se produzcan accidentes laborales se debe evaluar los factores de riesgo que presenten las Áreas de la Empresa, el uso de las máquinas, etc.

CONTROL No.2: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Verificar que la Empresa cumpla con el Reglamento Interno de Seguridad Industrial donde se encuentran detallados los procedimientos que se deben aplicar y el debido uso que se da a las maquinarias que existen para poder evitar que ocurran accidentes.

CONTROL No.3: VERIFICAR LAS INSPECCIONES PERIÓDICAS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

Verificar las inspecciones periódicas en el Área de Producción, la cual presenta mayor riesgo de que ocurran accidentes laborales, con la finalidad de contar con un control del uso de las maquinarias del Área.



La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Se establecen las políticas para estandarizar los requerimientos de capacitación. Se determina la nómina de empleados a quienes se capacitará, en base a los objetivos propuestos, la misma que será remitida al responsable de la planificación de la capacitación de cada área de trabajo.

Se seleccionan los cursos, seminarios o eventos a dictarse. Seleccionar oferentes de Capacitación en base a la planificación. El Gerente General es quien autoriza ejecutar la planificación con la asistencia de los materiales y otros elementos utilizados para el evento y la logística necesaria.

Los participantes deberán ser evaluados por Recursos Humanos para medir el grado de aprendizaje y aprovechamiento del evento.

CONTROL No.1: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Para realizar una capacitación adecuada se debe analizar y verificar las necesidades que presenta la Empresa y sus empleados, además de cumplir con lo establecido en el plan de capacitación.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN SEAN ACORDES A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

Verificar que los cursos de capacitación sean acordes a las necesidades de la Empresa y de sus empleados, con la finalidad de mantener al personal en la vanguardia de los conocimientos y que dichos cursos sean aprovechados.

CONTROL No.3: VERIFICAR LA SELECCIÓN DE LOS OFERENTES DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.

El Jefe de Recursos Humanos debe verificar la selección de los oferentes de los cursos, con la finalidad de determinar que se haya realizado en base a los parámetros establecidos.

CONTROL No.4: VERIFICAR LA SELECCIÓN DEL PERSONAL A CAPACITARSE.

El Jefe de Recursos Humanos debe verificar que la selección del personal se haya realizado en base a los parámetros establecidos.

CONTROL No.5: VERIFICAR LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.

Verificar los resultados de la evaluación del personal capacitado para determinar si la capacitación ha contribuido o no a un mejor desempeño del trabajo y si existe la necesidad de nuevas capacitaciones.



La evaluación es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Se determina una metodología específica que permita evaluar de la manera más objetiva a los empleados. El Gerente General revisa, sugiere cambios o aprueba tanto la metodología de la evaluación propuesta como las matrices que serán utilizadas y autoriza la evaluación.

El Gerente General es quien autoriza la aplicación de Políticas de Reconocimiento, de acuerdo al plan de motivación generalizado.

CONTROL No.1: REVISAR LAS EVALUACIONES DE RENDIMIENTO.

Las evaluaciones de rendimiento deben ser revisadas con la finalidad de establecer si están de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Empresa para realizar las evaluaciones al personal.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES SE ESTABLEZCAN LOS ASCENSOS, OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS, CAMBIOS DE DENOMINACIÓN, ETC.

Verificar que los resultados de las evaluaciones sean utilizados para tomar las decisiones respectivas, analizando el desempeño para el otorgamiento de ascensos, incentivos, cambios de denominación, etc.

CONTROL No.3: REVISAR PERIÓDICAMENTE LOS PARÁMETROS DE EVALUACIÓN.

Los parámetros de evaluación deben ser revisados periódicamente para evaluar si están acordes a los cambios que ha tenido la Empresa en cuanto a sus operaciones, como por ejemplo incremento de la producción, de las ventas, etc.

CONTROL No.4: REVISAR PERIÓDICAMENTE LOS RANGOS PARA OTORGAR LOS INCENTIVOS.

Revisar periódicamente los rangos para otorgar incentivos, para comprobar que se están aplicando de manera adecuada y si están conformes a los cambios ocurridos en las actividades de la Empresa.

Se analiza la necesidad de rotación de un empleado o equipos de trabajo según requerimientos de la Empresa, con la finalidad de tener equipos de trabajo polifuncionales y que se puedan adaptar con facilidad a un cambio dinámico de actividades.

Se realiza la descripción y especificaciones del puesto, los niveles de rendimiento necesarios y el perfil adecuado y se determina si el proceso de rotación es o no viable.

Se identifica los candidatos potenciales que pueden ser rotados y se presenta a la persona más idónea para realizar las actividades. Los nuevos empleados y quienes van a ser reemplazados, serán capacitados por su Jefe inmediato y el apoyo de RRHH para desempeñar sus nuevas funciones.

CONTROL No.1: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EN CUANTO A LA ROTACIÓN DEL PERSONAL POR CAMBIO DE FUNCIONES.

Verificar que se cumplan las disposiciones establecidas por la Empresa, para realizar las rotaciones del personal. En lo posible debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo.

Esto permite lograr incentivar al personal por cuanto rompe periódicamente la rutina, reemplazar en cualquier momento al empleado ausente, conocer en el terreno mismo las posibilidades de cada empleado, etc.

CONTROL No.2: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EN CUANTO A LA ROTACIÓN DEL PERSONAL POR INGRESOS Y SALIDAS DEL PERSONAL.

Verificar el cumplimiento de las disposiciones en cuanto a la rotación del personal por ingresos y salidas.

CONTROL No.3: VERIFICAR QUE SE HAYA REALIZADO LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL QUE HA SIDO ROTADO.

Verificar que se haya capacitado a los trabajadores que han sido rotados, con la finalidad de comprobar que dichos trabajadores estén aptos para el nuevo trabajo que van a desempeñar.



Recursos Humanos asigna un número a cada empleado para controlar su asistencia. Se registran los atrasos, permisos, vacaciones, calamidades domésticas, etc.

Se reporta novedades de faltas y atrasos, en un informe escrito y anexo con un reporte magnético; las novedades se ingresan al sistema de roles para realizar los descuentos necesarios.

El Gerente General dispondrá, de ser el caso, la sanción correspondiente mediante resolución. Se elabora la acción de personal con sanción, según el caso. Se archiva en carpetas personales todos los documentos de movimientos de personal

CONTROL No.1: VERIFICAR LA ASISTENCIA DEL PERSONAL.

Verificar la asistencia del personal a través de los registros con los que cuenta la Empresa como son los reportes de las Tarjetas del Reloj de Control, con la finalidad de determinar si el cómputo semanal de las horas laboradas es el correcto y si los empleados cumplen con los requerimientos de la jornada de trabajo establecidos por la Empresa.

CONTROL No.2: VERIFICAR LAS SOLICITUDES DE PERMISOS POR CALAMIDADES DOMÉSTICAS, ENFERMEDADES O MATERNIDAD.

Verificar las solicitudes de permisos por calamidades domésticas, enfermedades o maternidad para obtener un control sobre los empleados para evitar que éstos presenten certificados médicos falsos y no asistan al trabajo.

4.5. EVALUACIÓN CONTINUA.

La evaluación continua permite realizar un seguimiento al Sistema de Control Interno Administrativo implementado para comprobar si los controles se están aplicando o no.

A continuación se presenta un cuestionario de evaluación del control interno administrativo:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se revisan las políticas y estrategias emanadas por la Gerencia para realizar la planificación de RR.HH.?.				3	
2. ¿Se revisa la elaboración del presupuesto de RR.HH.?.				2	
3. ¿Se revisan las proyecciones de recursos humanos?.				1	
4. ¿Se verifican los perfiles requeridos para los puestos?.				3	
5. ¿Las convocatorias realizadas son supervisadas?.				3	
6. ¿Se revisan los resultados de las pruebas de conocimientos y psicotécnicas?.				3	
7. ¿Se revisa la información presentada del personal que fue preseleccionado?.				3	
8. ¿Se revisan los resultados de las entrevistas?.				3	
9. ¿Se revisa la emisión de los contratos y que éstos estén inscritos en la Dirección del Trabajo?.				3	
10. ¿Los contratos del personal nuevo se encuentran incluidos en la nómina?.				2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
11. ¿El personal contratado que consta en nóminas se encuentra trabajando en la Empresa?.				3	
12. ¿La inducción se realiza en base a las disposiciones existentes?.				3	
13. ¿El personal nuevo se ha adaptado en la Empresa?.				2	
14. ¿Se revisa la elaboración de la nómina?.				3	
15. ¿Se verifica el cálculo de los beneficios sociales?.				2	
16. ¿Se verifica el cálculo del impuesto a la renta?.				2	
17. ¿Se verifica el cálculo de las horas extras?.				2	
18. ¿Se verifica el cálculo de los aportes al IESS?.				2	
19. ¿Los valores acreditados son los que se encuentran en la nómina?.				2	
20. ¿La nómina se encuentra contabilizada?.				2	
21. ¿Los recibos de pago se encuentran con sus firmas respectivas?.				3	
22. ¿Los incentivos se otorgan en base a disposiciones establecidas por la Empresa?.				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
23. ¿Los incentivos se han entregado a sus respectivos beneficiarios?.				2	
24. ¿Los incentivos otorgados son los convenidos por parte de la Empresa y de los empleados?.				1	
25. ¿Se cumple con las disposiciones legales en cuanto a Salud?.				3	
26. ¿Se realizan chequeos médicos periódicos?.				1	
27. ¿Se revisan los informes psico-sociales de los empleados?.				2	
28. ¿La Empresa cumple con los requerimientos del IESS?.				3	
29. ¿Se revisan los indicadores de ausentismo?.				1	
30. ¿Se revisan los indicadores de rotación?.				1	
31. ¿Se evalúan los factores de riesgo de la Empresa?.				2	
32. ¿Se cumple con el reglamento interno de seguridad industrial?.				2	
33. ¿Se realizan inspecciones periódicas en el Área de Producción?.				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
34. ¿Se analizan los reportes del control de asistencia del personal?.				1	
35. ¿Se cumple con el plan de capacitación?.				2	
36. ¿Los cursos de capacitación son acordes a las necesidades de la Empresa?.				1	
37. ¿Se revisa la selección de los oferentes de los cursos de capacitación?.				1	
38. ¿Se revisa la selección del personal a ser capacitado?.				1	
39. ¿Se verifica los resultados de la capacitación realizada?.				2	
40. ¿Se revisa la evaluación del rendimiento del personal?.				3	
41. ¿Los ascensos, otorgamiento de incentivos, cambios de denominación, etc. son en base a los resultados de las evaluaciones?.				1	
42. ¿Se revisan periódicamente los parámetros de evaluación?.				2	
43. ¿Se revisan periódicamente los rangos para otorgamientos de incentivos?.				2	
44. ¿La rotación del personal se realiza en base a las disposiciones existentes?.				1	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
45. ¿Se capacita al personal que ha sido rotado?.				2	
46. ¿Se verifica la asistencia del personal?.				3	
47. ¿Se verifica las solicitudes de permiso?.				2	
TOTAL				100	

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO AL ÁREA DE INVENTARIOS.

La importancia de los inventarios en la Empresa radica en que constituyen el activo corriente más representativo y son muy susceptibles de errores y fraudes.

La determinación del valor del inventario afecta directamente el costo de los productos vendidos y tiene un impacto grande en la utilidad neta durante el año.

La verificación de la calidad, cantidades, su condición y valor del inventario es una actividad muy compleja y difícil que se presenta en la Empresa.

Los controles internos aseguran que exista una valoración apropiada de los inventarios; estos controles incluyen los procedimientos para recepción de mercancías, inspección de los bienes recibidos, almacenamiento, distribución registros, despachos, etc.

Es sumamente necesario implementar el Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios, ya que del manejo de éstos depende el proceso de producción y se verá reflejado en los productos terminados y en su precio de venta.

5.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A continuación se presenta un cuestionario elaborado en base a preguntas con relación a los controles administrativos que se encuentran funcionando en el Área de Inventarios:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Existe un sistema de inventario perpetuo?.	X		3	3	El Área cuenta con record por cada producto que existe en inventarios.
2. ¿Solo el personal autorizado tiene acceso al sistema de inventarios?.	X		4	4	
3. ¿El método de valuación de inventarios es uniforme?.	X		4	4	El método que la Empresa utiliza es el Promedio Ponderado.
4. ¿Se verifica la recepción de la mercancía con la factura del proveedor?.	X		4	4	
5. ¿Se revisa la condición en que se encuentra la mercancía recibida?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
6. ¿Existen estándares de calidad para la aceptación o rechazo de la mercancía recibida?.		X	0	4	No se encuentran establecidos estándares de calidad para la adquisición de materia prima.
7. ¿Las órdenes de compra son prenumeradas?.		X	0	4	Se elaboran órdenes de compra sin ningún tipo de numeración
8. ¿Se verifica que las órdenes de compra tengan las firmas de autorización?.	X		4	4	
9. ¿Se elabora comprobantes de ingreso prenumerados?.		X	0	5	Los comprobantes de ingreso no se encuentran prenumerados.
10. ¿Los comprobantes de ingresos tienen las respectivas firmas de autorización?.	X		4	4	
11. ¿Se clasifican las mercancías recibidas?.	X		3	3	
12. ¿Se cumple con los lineamientos de codificación de los inventarios?.	X		3	3	
13. ¿Las requisiciones de materiales se encuentran prenumeradas?.		X	0	4	Las requisiciones de materiales no tienen ningún tipo de numeración.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
14. ¿Se verifica que las requisiciones de materiales tengan las firmas de autorización?.	X		4	4	
15. ¿Se realizan entregas de materiales y suministros directamente a los departamentos de la Empresa?.	X		3	3	
16. ¿Se elaboran los comprobantes de egreso prenumerados?.		X	0	5	Los comprobantes de egreso no se encuentran prenumerados.
17. ¿Los comprobantes de egresos tienen las respectivas firmas de recepción?.		X	0	4	Los comprobantes de egreso no tienen las firmas de recepción.
18. ¿Se verifica la entrega de materia prima y materiales y suministros con la requisición de materiales?.	X		3	3	
19. ¿Se verifican las facturas de venta emitidas con los productos terminados que se entregan?.	X		3	3	
20. ¿Se encuentran establecidos los mínimos y máximos para determinar los niveles de reposición?.		X	0	4	Las reposiciones se las realiza cuando éstos están totalmente agotados.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
21. ¿Se realiza la toma física de inventarios periódicamente?.	X		4	4	La toma física de inventarios se la realiza cada 6 meses.
22. ¿La toma física de inventarios lo realiza personal ajeno a la Bodega de inventarios?.	X		0	4	El encargado del manejo de bodega realiza la toma física sin ninguna supervisión.
23. ¿Se concilian los registros contables con las existencias?.		X	0	4	Cuando se realizan la toma física los registros no coinciden, siempre hay faltantes.
24. ¿Se detiene el proceso de producción cuando se realiza la toma física de los inventarios?.		X	0	4	El proceso de producción no se detiene.
25. ¿Al realizar la toma física se determinan los inventarios obsoletos o con fallas?.	X		2	2	
26. ¿Se realiza la dada de baja de los inventarios obsoletos o con fallas?.	X		3	3	
27. ¿La Gerencia Financiera autoriza que se proceda a la baja de los inventarios?.	X		4	4	
TOTAL			59	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 – 60	61 - 80	81 - 90	91 – 100
59			

INTERPRETACIÓN:

El Área de Inventarios tiene una calificación de 59%, es decir tiene un **Control Interno Regular**, ésto quiere decir que la mayoría de los procesos realizados en esta Área cuentan con controles que presentan deficiencias por lo que deben ser reestructurados o mejorados para poder garantizar el correcto funcionamiento de los procesos administrativos.

También se pudo observar que existe la falencia de otros controles internos y que deben ser implementados, para que esta Área cumpla con sus objetivos de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

Ésto conlleva a una mejora en el manejo de los inventarios y por ende confiabilidad de los mismos, como resultado de ésto las ventas se incrementan y las utilidades también.

5.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.

Para determinar el Riesgo de Control en el Área de Inventarios se aplica la fórmula indicada en el Capítulo IV:

$$\text{Riesgo de Control} = \% \text{ Puntaje Óptimo} - \% \text{ Puntaje Obtenido}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 59\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 41\%$$

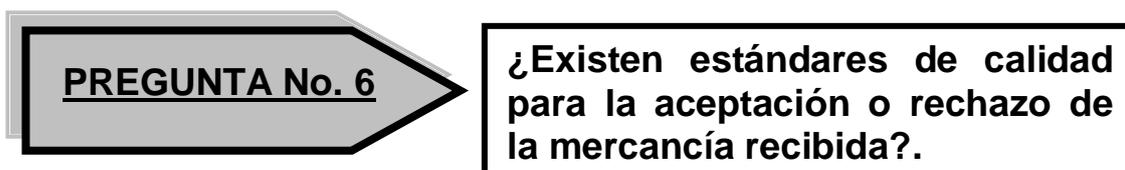
El Riesgo de Control es del 41%, lo que indica que los controles internos administrativos no se aplican a los procesos administrativos, por ésto dichos procesos no se encuentran funcionando correctamente.

Ésto afecta a la Empresa por cuanto se puede presentar una pérdida del inventario, por no existir los controles internos adecuados que permitan realizar un manejo eficiente de los mismos.

Si esta información es transmitida a la Gerencia, las decisiones que ésta tome para fijar precios y márgenes de utilidad, estarán basadas en datos erróneos y dichas decisiones no serán las adecuadas para el desarrollo de la Empresa.

5.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A continuación se presentan las preguntas que obtuvieron un puntaje de 0, en las cuales se observa las deficiencias o falencias de los controles internos administrativos en esta Área:



Al momento de recibir la mercancía se la revisa para ver si ésta tiene fallas que puedan afectar a la producción, es decir a la calidad de los productos.

La revisión de dichas fallas se las realiza de acuerdo a la experiencia que tiene el encargado de los inventarios, más no porque se encuentren establecidos estándares de calidad para aceptar o rechazar la mercancía.

El no tener establecidos estándares de calidad ocasiona que los departamentos de la Empresa operen con recursos dañados, con fallas, etc. en especial el departamento de Producción, el cual puede elaborar las prendas de vestir con tela de mala calidad; ésto es perjudicial porque el cliente deja de adquirir estos productos.

PREGUNTA No. 9

¿Se elabora comprobantes de ingreso prenumerados?.

El encargado del manejo de los inventarios elabora los comprobantes de ingreso de la mercancía, detallando las cantidades recibidas, pero sin que exista la numeración necesaria.

Al no tener los comprobantes de ingreso prenumeración no se puede tener un control sobre los mismos y por ende se pierde el control sobre las mercancías que ingresan a la bodega.

PREGUNTA No. 13

¿Las requisiciones de materiales se encuentran prenumeradas?.

Las requisiciones de materiales que cada Departamento de la Empresa emite, no se encuentran prenumeradas, por ende no se tiene un control sobre las mismas.

Los departamentos envían varias veces las mismas requisiciones de materiales y al no tener este control se entrega nuevamente los materiales, ocasionando pérdidas a la Empresa.

Es por ésto que es sumamente necesario que cada requisición de materiales esté prenumerada.

PREGUNTA No. 16

¿Se elaboran los comprobantes de egreso prenumerados?

Los comprobantes de egreso son elaborados sin una prenumeración y para evitar que se elaboren los comprobantes de egreso para usos inadecuados, la Gerencia debe crear procedimientos que regulen la emisión de los mismos, estableciendo que se los elabore con una prenumeración específica y con la debida autorización del encargado de los inventarios.

PREGUNTA No. 17

¿Los comprobantes de egresos tienen las respectivas firmas de recepción?

Los comprobantes de egreso no tienen las firmas de recepción, por lo que no se conoce si fue o no real el egreso de los inventarios.

Obligatoriamente deben tener la firma de recepción, para verificar si realmente existió el egreso de los inventarios y que exista una persona responsable de la recepción de los mismos.

PREGUNTA No. 20

¿Se encuentran establecidos los mínimos y máximos para determinar los niveles de reposición?

El Área de Inventarios realiza las reposiciones de materia prima y materiales y suministros cuando éstos se agotan completamente, lo que conlleva a que la Empresa deba interrumpir sus actividades, sin tener una fecha fija de reiniciación de las mismas.

Es necesario que se establezca niveles mínimos y máximos para determinar los puntos de reposición y así evitar un desabastecimiento de materia prima, materiales y suministros y el interrumpir la producción sin previa planificación.

PREGUNTA No. 22

¿La toma física de inventarios lo realiza personal ajeno a la Bodega de Inventarios?.

Cada seis meses el encargado del manejo de los inventarios realiza la toma física de los mismos, sin ningún tipo de control ni supervisión de alguna autoridad o delegado.

Al ocurrir ésto no se puede determinar en forma exacta si todo el inventario utilizable se ha incluido en el conteo, si se ha incluido el inventario obsoleto o dañado o si las cantidades que se detallan son las que realmente se encuentran en la Bodega.

Es por ésto que la Gerencia debe delegar a uno o varios responsables para que constaten la toma física de inventarios.

PREGUNTA No. 23

¿Se concilian los registros contables con las existencias?.

Después de realizar la toma física de los inventarios y comparar con el reporte que el sistema informático emite, los registros no coinciden con las existencias.

Lo cual es producido por no tener un debido control sobre los inventarios, ocasionando distorsiones desde el registro de los inventarios hasta la entrega de los mismos.

PREGUNTA No. 24

¿Se detiene el proceso de producción cuando se realiza la toma física de los inventarios?.

Cuando se realiza la toma física de inventarios en la Empresa no se suspende el proceso de producción; lo que ocasiona que exista confusión en el conteo, porque se continúa realizando el egreso de los inventarios.

Es necesario que se planifique la toma física de los inventarios estableciendo las fechas óptimas de realización, suspendiendo la producción, separando los inventarios obsoletos y dañados, controlando el proceso de conteo, etc.

5.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A continuación se presentan los controles existentes, rediseñados e implementados para cada uno de los procesos administrativos que se realizan en el Área de Inventarios:

ÁREA DE INVENTARIOS

PROCESO No.1

INGRESO DE INVENTARIOS

El proceso de ingreso se inicia cuando la mercancía llega a la Empresa; el encargado del manejo de los inventarios es el responsable de la determinación de las cantidades de las mercancías recibidas, detección de las mercancías dañadas o defectuosas y la elaboración del comprobante de ingreso

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE EL ACCESO AL SISTEMA DE INVENTARIOS SEA RESTRINGIDO.

Verificar que el sistema de inventarios cuente con claves de acceso, sólo para el personal que está autorizado para su manejo y con perfiles de usuario, para restringir el uso de las opciones de este sistema.

Al existir dichos controles se evita que otras personas fuera del Área de Inventarios puedan realizar modificaciones en los ingresos o egresos de los inventarios, al evitar dichas distorsiones se proporciona una información veraz.

CONTROL No.2: VERIFICAR LAS FIRMAS DE AUTORIZACIÓN EN LAS ÓRDENES DE COMPRA.

Al momento de recibir la orden de compra, se debe verificar que ésta tenga las firmas respectivas de autorización, con la finalidad de estas cuenten con un control de emisión y solo se las elabore cuando una autoridad lo disponga y no de manera indiscriminada.

CONTROL No.3: VERIFICAR LAS FACTURAS DE LOS PROVEEDORES CON LAS CANTIDADES FÍSICAS Y LAS CONDICIONES DE LA ORDEN DE COMPRA.

El encargado del manejo de los inventarios al momento de recibir la mercancía adquirida, debe revisar que las cantidades físicas coincidan con la factura del proveedor y a su vez se verifique las condiciones de dicha mercancía con la que se detalla en la orden de compra asegurándose que cumpla con los estándares de calidad para aceptar o rechazar las mercancías adquiridas.

Al contar con estándares de calidad establecidos se puede asegurar también la calidad de los productos que la empresa elabora, tanto productos para uso interno como para uso externo (ropa deportiva).

CONTROL No.4: VERIFICAR QUE LOS COMPROBANTES DE INGRESO ESTÉN DEBIDAMENTE PRENUMERADOS Y EN FORMA SECUENCIAL.

Verificar que los comprobantes de ingreso se encuentren debidamente prenumerados y en forma secuencial, para poder tener un control de emisión y así evitar duplicaciones de los mismos.



Después de que la mercancía se encuentra registrada correctamente en el Sistema de Inventarios se procede a la clasificación de las mismas en insumos, materia prima, materiales indirectos y productos terminados.

CONTROL No.1: REVISAR QUE SE CUMPLA LOS LINEAMIENTOS DE CODIFICACIÓN.

Revisar que se cumpla con los lineamientos de codificación establecidos por la Gerencia Financiera, con la finalidad de que se pueda llevar un registro con códigos uniformes para todas las áreas que necesiten usarlos, como por ejemplo: Producción, Contabilidad, Ventas, etc.



Los departamentos de la Empresa envían la respectiva requisición de materiales; se recibe la requisición, se verifica que existan los materiales o insumos que se piden y se procede a la entrega de los mismos.

Cuando se entrega productos terminados, se procede a la revisión de la factura que posee el cliente para realizar la entrega de dichos productos.

CONTROL No.1: VERIFICAR LAS FIRMAS DE AUTORIZACIÓN DE LAS REQUISICIONES DE MATERIALES.

El encargado del manejo de los inventarios debe verificar que en las requisiciones de materiales se encuentre la firma del Jefe del Departamento que autoriza la solicitud de los materiales o insumos.

De esta manera se puede evitar que los empleados pidan recursos que no son necesarios para los departamentos.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE LOS COMPROBANTES DE EGRESO ESTÉN DEBIDAMENTE PRENUMERADOS Y EN FORMA SECUENCIAL.

Verificar que los comprobantes de egreso se encuentren debidamente prenumerados y en forma secuencial, con la finalidad de controlar su emisión y facilitar el registro contable de los mismos.

CONTROL No.3: VERIFICAR LAS FIRMAS DE RECEPCIÓN EN LAS REQUISICIONES DE MATERIALES.

Verificar que en cada comprobante de egreso consten las firmas de recepción de los materiales, con la finalidad de tener un respaldo de que el egreso de los inventarios fue real.

CONTROL No.4: VERIFICAR LOS INSUMOS ENTREGADOS CON LAS REQUISICIONES DE MATERIALES.

Al momento de la entrega de los materiales o insumos se debe verificar los mismos revisando en la requisición de los materiales.

CONTROL No.5: VERIFICAR LA FACTURA CONTRA LOS PRODUCTOS TERMINADOS ENTREGADOS.

Cuando se entregan productos terminados al cliente se debe verificar la factura contra los productos entregados.



Para la reposición de inventarios de materia prima y materiales y suministros, se verifica la existencia de los mismos, para luego realizar un informe en donde se detallan los inventarios agotados y que se proceda a la adquisición de éstos.

CONTROL No.1: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS PARA DETERMINAR LOS NIVELES DE REPOSICIÓN.

Verificar el cumplimiento de los máximos y mínimos para poder determinar si los niveles de reposición son los que la Empresa necesita realmente, de esta manera se evita que la producción se interrumpa o que los demás departamentos dejen de operar por la falta de insumos o materiales.



Se procede al conteo y recuento de los bienes; se elabora un listado de los bienes constatados, determinando artículos y cantidades. Se confronta el listado de los bienes constatados con los saldos registrados en el reporte obtenido del sistema y se determinan las diferencias si existieran.

Se analizan las diferencias resultantes de la conciliación del inventario físico con el contable, es decir los sobrantes y los faltantes y se justifican, previa la realización de los respectivos ajustes.

CONTROL No.1: VERIFICAR LA PLANIFICACIÓN DE LA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS.

Para realizar la toma física de inventarios es necesario revisar la planificación de la misma para realizarla en las fechas establecidas de manera que no afecte en gran manera al proceso de producción.

También es necesario contar con el personal designado por la Gerencia Financiera para realizar la toma física de inventarios.

CONTROL No.2: REVISAR LA CONCILIACIÓN DE LOS INVENTARIOS FÍSICOS CON LOS CONTABLES QUE DISPONE EL SISTEMA INFORMÁTICO.

Revisar que el detalle de la toma física de los inventarios sea conciliado con el reporte que genera el sistema informático, para poder determinar los sobrantes o faltantes; posteriormente se realizarán los ajustes necesarios con la justificación respectiva.



Se revisa los inventarios para determinar el estado en que se encuentran y se notifica a la Gerencia Financiera. El Gerente Financiero designa a un encargado de verificar el estado de los inventarios, se elabora un informe y se comunica.

El Gerente Financiero autoriza se proceda a la baja de los inventarios para su actualización en la Bodega y su registro contable de descargo en el Departamento de Contabilidad.

CONTROL No.1: VERIFICAR LA AUTORIZACIÓN PARA LA BAJA DE LOS INVENTARIOS.

Verificar que la autorización para la baja de los inventarios esté con la firma del Gerente Financiero, quien es el único que puede autorizar dicha baja, con la finalidad de controlar que no se den de baja los inventarios que todavía sirven o que estén sin fallas.

CONTROL No.2: VERIFICAR LA DESTRUCCIÓN DE LOS INVENTARIOS QUE DADOS DE BAJA SE LOS QUIERA DESTRUIR, DONAR O CUALQUIER OTRA FORMA DE UTILIZACIÓN.

Una vez autorizada la baja de los inventarios obsoletos o dañados se debe verificar que éstos se destruyan, se donen, etc. y elaborar un acta donde se detalle dichos inventarios y el motivo.

5.5. EVALUACIÓN CONTINUA.

A continuación se presenta un cuestionario de evaluación del control interno administrativo para verificar si se están cumpliendo los controles internos anteriormente descritos:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿El Sistema de Inventarios tiene acceso restringido para empleados que no pertenezcan a esta Área?.				6	
2. ¿Se verifica que las órdenes de compra tengan las firmas de autorización?.				4	
3. ¿Se verifica la recepción de la mercancía con la factura del proveedor?.				5	
4. ¿Se revisa la calidad de la mercancía recibida en base a los estándares de calidad existentes?.				5	
5. ¿Se elaboran comprobantes de ingreso prenumerados?.				6	
6. ¿Los comprobantes de ingresos tienen las respectivas firmas de autorización?.				4	
7. ¿Se cumple con los lineamientos de codificación de los inventarios?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8. ¿Las requisiciones de materiales se encuentran prenumeradas?.				4	
9. ¿Se verifican las firmas de autorización con las requisiciones de materiales?.				4	
10. ¿Se elaboran los comprobantes de egreso prenumerados?.				5	
11. ¿Los comprobantes de egresos tienen las respectivas firmas de recepción?.				5	
12. ¿Se verifica la entrega de materiales o insumos contra la requisición de materiales?.				5	
13. ¿Se verifican las facturas emitidas con los productos terminados que se entregan?.				6	
14. ¿Se cumple con los mínimos y máximos para determinar los niveles de reposición?.				5	
15. ¿Se realiza la toma física de inventarios en base a su planificación?.				5	
16. ¿Se interrumpe el proceso de producción cuando se realiza la toma física de inventarios?.				4	
17. ¿La toma física de inventarios lo realiza el personal encargado de los mismos?.				6	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
18. ¿Coinciden los registros con las existencias?.				6	
19. ¿La Gerencia Financiera autoriza que se proceda a la baja de los inventarios?.				6	
20. ¿Se realiza la dada de baja de los inventarios obsoletos o con fallas?.				5	
TOTAL				100	

CAPÍTULO VI

6. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO AL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

El Área de Producción es la encargada de confeccionar la ropa deportiva que se va a vender de acuerdo a las necesidades del cliente y a las especificaciones establecidas para dicha elaboración.

Es una de las más complejas, ya que involucra la esencia misma de la Empresa, la cual es la fabricación de ropa deportiva que satisfaga las necesidades de los consumidores.

Es por ésto que es sumamente necesario que se implemente un Sistema de Control Interno Administrativo en ésta Área.

El control en el Área de Producción se enfoca esencialmente a revisar la fabricación de artículos y vigilar que se haga como se planeó, es decir el control se refiere a la verificación, para que se cumpla con lo planeado, reduciendo a un mínimo las diferencias del plan original, por los resultados obtenidos.

El control de la producción tiene que establecer medios para una continua evaluación de factores como la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva, etc. Esta evaluación debe tomar en cuenta no sólo el estado actual de estos factores, sino también proyectarlo hacia el futuro.

Se puede definir el control de producción, como la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso, de modo que esté de acuerdo con lo planificado.

Para lograr este objetivo, la Gerencia debe estar al tanto del desarrollo de los trabajos a realizar, el tiempo y la cantidad producida, así como modificar los planes establecidos, respondiendo a situaciones cambiantes.

6.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A continuación se presenta un cuestionario elaborado en base a preguntas con relación a los controles administrativos que se encuentran funcionando en el Área de Producción:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Para la adquisición de nuevos patrones o diseños, existe un estudio preestablecido?.	X		3	3	
2. ¿En la adquisición de patrones se revisa la existencia de material en inventario?.	X		3	3	
3. ¿Se lleva un registro de patrones, modelos y diseños por fechas y tipos de ropas?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
4. ¿Se realizan revisiones de los patrones, diseños y modelos que se tienen para poder reutilizarlos o modificarlos?.	X		2	2	
5. ¿La elaboración de diseños de bordados, se lo realiza en base a un proceso de definiciones y especificaciones?.	X		3	3	
6. ¿Antes del dibujo en cartón, se realizan diseños preliminares en papel?.	X		2	2	
7. ¿Existe un proceso definido para la realización del corte de los diseños en cartón?.	X		3	3	
8. ¿La entrega de moldes se lo realiza, mediante un documento que detalle el número de diseños?.		X	0	2	Los moldes se los entrega sin un documento de respaldo.
9. ¿Los diseños son realizados en tamaños estandarizados?.	X		2	2	
10. ¿Los moldes recibidos son clasificados por tallas y modelos?.	X		2	2	
11. ¿Existe un procedimiento determinado para la calibración de las máquinas de corte?.	X		3	3	
12. ¿Para el proceso de corte se determina la cantidad de material a usar y el número de prendas a elaborar?.	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
13. ¿Antes del corte existe un detalle de colores a utilizar?.	X		2	2	
14. ¿Se revisa que la tela a utilizar para el corte no tenga fallas?.	X		3	3	
15. ¿Se verifica que la tela que va a ser cortada, esté de acuerdo a los colores y número de prendas según detalle?.	X		2	2	
16. ¿Existe un proceso de monitoreo de los patrones que se utilizan para el corte y que el equipo esté bien calibrado?.	X		2	2	
17. ¿Existe un proceso de recuperación de retazos para su empaque y venta posterior?.	X		2	2	
18. ¿Se pesan los empaques de residuos o retazos que salen del corte?.	X		1	1	
19. ¿Existe un registro de entrega de rechazos a Bodega?.	X		1	1	
20. ¿La entrega de las piezas cortadas se lo realiza con un detalle de modelo, talla y número de piezas entregadas?.	X		3	3	
21. ¿Las piezas entregadas por corte son clasificadas por colores y tallas?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
22. ¿Se revisa que los hilos a utilizar estén acordes a los colores de las piezas y a los modelos del diseño?.	X		2	2	
23. ¿Existe un proceso de calibración de máquinas para la confección?.	X		3	3	
24. ¿La calibración de las máquinas lo realiza una persona calificada o con experiencia?.	X		3	3	
25. ¿Existe un flujo de proceso de confección de las prendas?.		X	0	3	La Empresa no cuenta con un flujo de proceso de confección de las prendas.
26. ¿Las máquinas están distribuidas de acuerdo al flujo de confección?.		X	0	3	Las máquinas están distribuidas tomando en cuenta un ahorro de espacio.
27. ¿El proceso de confección se lo realiza por tallas y modelos, para que sea en serie?.	X		2	2	
28. ¿Existe una persona que realice una revisión de las prendas confeccionadas, para que no salgan con fallas?.	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
29. ¿La costura de las piezas está realizada de manera que la prenda a coser no pierda su forma?.	X		2	2	
30. ¿En el proceso de clasificación de prendas para el bordado, se lo realiza de acuerdo al número de prendas y a los modelos del diseño?.	X		2	2	
31. ¿Las prendas entregadas de confección a bordado son entregadas con un listado, de acuerdo a tallas, modelos y número de piezas?.	X		3	3	
32. ¿Se detalla y separa las prendas que salen con fallas para la entrega posterior?.		X	0	3	No existe un documento donde se detallen las prendas que tienen fallas.
33. ¿Las prendas son clasificadas de acuerdo a los diseños de bordados sin perder la clasificación de tallas?.	X		2	2	
34. ¿Para el proceso de bordado existe un procedimiento establecido?.	X		3	3	
35. ¿El bordado de figuras se lo realiza de acuerdo a los detalles especificados en el modelo?.	X		2	2	.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
36. ¿Las etiquetas son entregadas a bordado en base a un documento, describiendo el número de etiquetas y las tallas?.	X		2	2	
37. ¿La colocación de las etiquetas está definido de acuerdo a las tallas?.	X		3	3	
38. ¿El proceso de entrega de prendas bordadas a empaque, se lo realiza en base a un detalle por modelo y por talla?.	X		2	2	
39. ¿El proceso de planchado se lo realiza siguiendo las especificaciones de tipos de tela?.	X		3	3	
40. ¿La entrega de mercadería empacada al Departamento de Inventarios, se lo realiza en base a un detalle de número de prendas, modelos y tallas?.	X		2	2	
41. ¿Las prendas con fallas son entregadas a inventarios, con un detalle de número de prendas y tallas para el descargo?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
42. ¿Se elabora un documento de novedades existentes en el proceso de producción para determinar el desfase de número de prendas fabricadas y número de prendas entregadas?.	X		2	2	
TOTAL			89	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 – 60	61 - 80	81 - 90	91 – 100
		89	

INTERPRETACIÓN:

El Área de Producción tiene una calificación de 89%; ésto indica que tiene un **Control Interno Muy Bueno**, es decir la mayoría de los procesos realizados en esta Área cuentan con controles que se aplican eficientemente, los mismos que garantizan el correcto funcionamiento de los procesos administrativos.

6.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.

Para determinar el Riesgo de Control en el Área de Producción, se aplica la fórmula indicada en el Capítulo IV:

$$\text{Riesgo de Control} = \% \text{ Puntaje Óptimo} - \% \text{ Puntaje Obtenido}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 89\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 11\%$$

El Riesgo de Control es del 11%, lo que indica que si existen controles internos administrativos que se aplican a los procesos administrativos, por esto se encuentran funcionando correctamente.

6.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A continuación se presentan las preguntas que obtuvieron un puntaje de 0, en las cuales se observa las deficiencias o falencias de los controles internos administrativos en esta Área:

PREGUNTA No. 8

¿La entrega de moldes se lo realiza, mediante un documento que detalle el número de diseños?.

Cuando se entregan los moldes a la sección de corte no se entrega ningún documento donde se detalle el número de los diseños entregados.

Para poder tener un control sobre los moldes entregados, es necesario que la entrega se encuentre respaldada a través de un documento o informe de recepción de los moldes, donde se detalle los diseños y las cantidades entregadas y que conste la firma de entrega y de recepción de los mismos.

PREGUNTA No. 25

¿Existe un flujo de proceso de confección de las prendas?.

Para realizar la confección de las prendas en el Área de Producción no se cuenta con un flujo de los procesos establecidos, por consiguiente no se realizan procedimientos ordenados en la confección de las prendas.

Al no tener el flujo de los procesos de confección de las prendas, existirían prendas mal confeccionadas o que no estén debidamente terminadas, con lo que se reduce la calidad de las prendas y por ende las ventas.

PREGUNTA No. 26

¿Las máquinas están distribuidas de acuerdo al flujo de confección?.

La maquinaria con la que cuenta la Empresa es ubicada en el Área de Producción, considerando el espacio disponible, tratando de facilitar acceso a las mismas y sin tomar en cuenta el flujo de confección.

Es necesario que se ubique la maquinaria, considerando también el flujo de confección de la ropa deportiva, ya que así se evitaría desperdicios de tiempo en trasladar las piezas para continuar con su confección.

PREGUNTA No. 32

¿Se detalla y separa las prendas que salen con fallas para la entrega posterior?.

Las prendas que salen con fallas son separadas de la mercadería, para ser entregadas posteriormente, pero no se cuenta con un respaldo en donde se detallen las mismas.

Por lo que es necesario que se elabore un documento donde se detallen las prendas con fallas, las cantidades, etc. para poder tener un control de calidad y poder tomar decisiones con la información presentada en dicho documento.

6.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A continuación se presentan los controles que se implementarían para cada uno de los procesos administrativos que se realizan en el Área de Producción:

ÁREA DE PRODUCCIÓN

PROCESO No.1

DISEÑO

Para realizar el diseño de la ropa deportiva que se va a confeccionar, el personal del Área de Diseño adquiere y recolecta los modelos, patrones y las tendencias de la moda y diseño de la ropa deportiva.

Se realiza un análisis de los modelos actuales y se define las tendencias para el diseño que la Empresa realizará; se describe y especifica las características del producto y las exigencias o requerimientos del cliente.

También se elabora el diseño para los diferentes bordados que la ropa deportiva va a tener. Posteriormente un diseñador dibuja los moldes en cartón de acuerdo al diseño de modelos y tallas.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE CUMPLA EL PLAN DE DISEÑO.

Verificar que se cumpla el plan de diseño para también cumplir con el programa de producción emanado por la Gerencia de Producción, tomando en cuenta objetivos, requerimientos del cliente, plazos establecidos, etc.

CONTROL No.2: VERIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

Al momento de realizar el diseño se debe verificar si éste está de acuerdo a las necesidades, a los requerimientos establecidos por los clientes, si presenta las características necesarias para satisfacerlos, etc.

CONTROL No.3: VERIFICAR SI INVENTARIOS TIENE LOS MATERIALES NECESARIOS PARA REALIZAR EL DISEÑO.

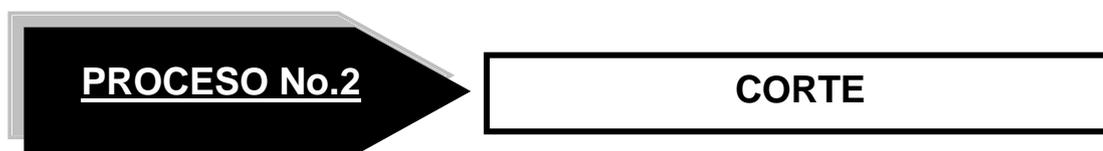
Se debe coordinar con el Área de Inventarios para verificar que cuenta con la materia prima y materiales indirectos necesarios para realizar la confección de la ropa deportiva, evitando así desperdiciar tiempo al esperar que se adquiera los materiales necesarios para dicha confección.

CONTROL No.4: EVALUAR LOS RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DE DISEÑO.

Los resultados de las actividades de diseño deben ser evaluados periódicamente para determinar si se cumple o no el plan establecido, es necesario esto, ya que del diseño depende la confección de la ropa deportiva y que ésta sea aceptada o rechazada por el cliente.

CONTROL No.5: REVISAR PERIÓDICAMENTE LOS DISEÑOS.

Los diseños deben ser revisados periódicamente con la finalidad de determinar si están de acuerdo a las exigencias de la moda y del cliente.



Se recibe y clasifica los moldes de acuerdo a tallas y modelos. Se calibran cada una de las máquinas destinadas para el corte. Se coloca las telas sobre las planchas de las cortadoras con los respectivos patrones a utilizar.

Se realiza el corte de la tela de acuerdo al patrón con un monitoreo constante de la precisión de las máquinas. Se recolecta y empaqueta los residuos de las telas para una venta posterior.

CONTROL No.1: VERIFICAR LA CALIDAD DE LAS TELAS QUE SE VAN A UTILIZAR.

Al recibir las telas se debe verificar que éstas no tengan fallas y que cumplan con los estándares de calidad establecidos por la Empresa, con la finalidad de que las prendas que se elaboren cumplan con las exigencias de los clientes y satisfagan las necesidades de los mismos.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE SE CUMPLA CON EL PROGRAMA DE CORTE.

Es necesario verificar que los trabajadores de la sección de corte cumplan con el programa establecido, es decir corten las piezas programadas para poder trasladarlas a confección y que de esta manera se cumpla el programa de producción.

CONTROL No.3: REVISAR LA CALIBRACIÓN PERIÓDICA DE LA MAQUINARIA.

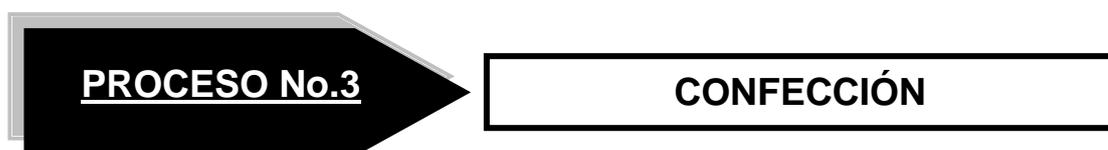
Revisar que la maquinaria destinada para el corte esté calibrada periódicamente, para evitar así que existan desfases y que se produzcan desviaciones al cortar las telas.

CONTROL No.4: MONITOREAR CONSTANTEMENTE EL CORTE DE LAS TELAS.

Revisar que una persona esté encargada de realizar un monitoreo constante del procedimiento de corte, con la finalidad de realizar un control de calidad, disminuyendo la cantidad de piezas mal cortadas.

CONTROL No.5: REVISAR EL CAMBIO PERIÓDICO DE LOS PATRONES O MOLDES DE CARTÓN.

Revisar que los patrones o moldes de cartón que se desgastan sean cambiados periódicamente, con la finalidad de que la sección de corte cuente con patrones que estén siempre en buenas condiciones, evitando así que las piezas cortadas varíen en su tamaño y en su forma.



Se recibe piezas cortadas, se prepara los hilos de acuerdo a los colores de las telas y al modelo diseñado. Se calibra las máquinas destinadas a la confección.

La confección se la realiza por partes, con un operario destinado a una máquina específica para la costura de mangas, cuellos, corpiños, pantalones, aplicación de elásticos, cierres, botones, cordones, etc.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE CUMPLA CON EL PROGRAMA DE CONFECCIÓN.

Verificar que los trabajadores de la sección de confección cumplan con el programa de confección, es decir confeccionen las prendas establecidas en el plan de producción.

CONTROL No.2: REVISAR LA CALIBRACIÓN PERIÓDICA DE LA MAQUINARIA.

Revisar que la maquinaria destinada para la confección sea calibrada periódicamente, para evitar así que existan desfases y que pueda evitarse desviaciones al coser cada parte de las prendas.

CONTROL No.3: MONITOREAR CONSTANTEMENTE LA CONFECCIÓN DE LAS PRENDAS.

Revisar que una persona realice un monitoreo constante de la confección de la ropa deportiva, verificando de ésta manera que cada prenda sea confeccionada de acuerdo a lo establecido por la Gerencia de Producción.

CONTROL No.4: VERIFICAR LA CALIDAD DE LAS PRENDAS CONFECCIONADAS.

Al finalizar la confección de las prendas se debe verificar que cada una cumpla con los estándares de calidad establecidos por la Empresa.



Se recibe y clasifica las prendas por diseños de bordados. Se preparan de hilos por colores que se requieren para el diseño del bordado. Se configura

las máquinas destinadas para el bordado y se coloca el pelón bajo la prenda a ser bordada.

Se coloca las telas de colores de acuerdo al diseño que se va a bordar y se procede a bordar la figura de acuerdo al modelo.

CONTROL No.1: REVISAR LA CALIBRACIÓN PERIÓDICA DE LA MAQUINARIA.

Revisar que la maquinaria destinada para el bordado sea calibrada periódicamente, para evitar que existan desfases y que puedan producirse desviaciones al bordar.

CONTROL No.2: MONITOREAR CONSTANTEMENTE EL BORDADO Y ETIQUETADO.

Verificar que una persona realice un monitoreo constante del bordado y etiquetado en la ropa deportiva, asegurándose de esta manera que cada prenda sea bordada de acuerdo a lo establecido por la sección de diseño y etiquetado de acuerdo a la talla y tipo de tela.

CONTROL No.3: VERIFICAR LA CALIDAD DE LOS BORDADOS.

Se debe verificar la calidad de los bordados, con la finalidad de determinar que no existan hilos sobresalidos, dando una apariencia fea a la ropa deportiva.



Se recibe las prendas confeccionadas, se plancha y dobla las prendas. Se empaca la mercadería en fundas plásticas y se la clasifica de acuerdo al diseño, tela utilizada y por tallas.

La mercadería clasificada se la almacena y se realiza el registro de la misma. Posteriormente es entregada al departamento de inventarios.

CONTROL No.1: VERIFICAR LAS ESPECIFICACIONES DE LAS TELAS AL MOMENTO DE PLANCHARLAS.

Verificar que se realice el planchado de las prendas, tomando en cuenta las especificaciones de las telas para no dañar las prendas confeccionadas.

5.6. EVALUACIÓN CONTINUA.

A continuación se presenta un cuestionario de evaluación del control interno administrativo, para verificar si se están cumpliendo los controles internos anteriormente descritos:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se cumple el plan de diseño?.				6	
2. ¿Se verifica las necesidades del cliente en la elaboración del diseño?.				5	
3. ¿Se verifica si inventarios tiene los materiales necesarios para realizar el diseño?.				5	
4. Se evalúan los resultados de las actividades de diseño?.				5	
5. ¿Se revisa periódicamente los diseños?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
6. ¿Se verifica la calidad de las telas que se van a cortar?.				6	
7. ¿Se cumple el programa de corte?.				6	
8. ¿Se verifica que se calibre periódicamente la maquinaria de corte?.				5	
9. ¿Se monitorea constantemente el corte de las telas?.				4	
10. ¿Se cambia periódicamente los patrones o moldes de cartón?.				4	
11. ¿Se cumple el programa de confección?.				6	
12. ¿Se verifica que se calibre periódicamente la maquinaria de confección?.				5	
13. ¿Se monitorea constantemente la confección de las prendas?.				5	
14. ¿Se verifica la calidad de las prendas confeccionadas?.				4	
15. ¿Se verifica que se calibre periódicamente la maquinaria de bordado?.				5	
16. ¿Se calibra periódicamente la maquinaria de etiquetado?.				5	
17. ¿Se monitorea constantemente el bordado de los diseños?.				5	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
18. ¿Se monitorea constantemente el etiquetado de las prendas?.				5	
19. ¿Se verifica la calidad de los bordados?.				4	
20. ¿Se verifica las especificaciones de las telas al momento de plancharlas?.				6	
TOTAL				100	

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO AL ÁREA DE VENTAS.

El Área de Ventas es la encargada de contactar a los clientes, promocionar el producto, incentivar al cliente y efectuar la venta misma; para ésto utiliza promociones como rebajas u ofertas a través de la publicidad.

Para el mejor funcionamiento del Área se necesita la existencia de un Sistema de Control Interno Administrativo, ya que proporciona una seguridad razonable de que los informes de ventas presentados por los vendedores sean los reales.

Además, es importante que se tenga un control en las visitas a los clientes realizadas por los vendedores, para verificar si realmente se han realizado dichas visitas para dar a conocer los productos que la Empresa ofrece.

Las ventas de ropa deportiva son la fuente principal de ingresos de la Empresa, por lo que es indispensable que se cuente con un control sobre todas las actividades que se realicen en esta Área.

7.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A continuación se presenta un cuestionario elaborado en base a preguntas con relación a los controles administrativos que se encuentran funcionando en el Área de Ventas:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE VENTAS

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se realiza un estudio de mercado para establecer los nuevos posibles clientes?.	X		5	5	
2. ¿Se realiza un análisis financiero para calificar a los candidatos?.		X	0	3	No se califica financieramente a los clientes.
3. ¿La lista de posibles clientes es clasificada de acuerdo a la zona y su potencial de compra?.	X		3	3	
4. ¿La investigación de las particularidades se lo realiza en base al sector de ubicación del negocio y mercado al que llega?.	X		4	4	
5. ¿La presentación de los paquetes de ventas está enfocado al poder de adquisición del sector y a los tipos de modelos y precios?.	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
6. ¿El cronograma de citas y visitas se lo realiza en base a la ubicación de los posibles clientes y a los horarios establecidos para realizar un solo recorrido?.	X		5	5	
7. ¿Los modelos que se presentan a los clientes, se basan en características accesibles al sector al que se quiere llegar?.	X		3	3	
8. ¿Se considera la calidad y el precio para conseguir clientes?.	X		5	5	
9. ¿Se presentan las diferentes opciones que pueda elegir el cliente, entre calidad y modelos?.	X		4	4	
10. ¿Se obtiene información de posibles necesidades que el sector tenga para futuros procesos de producción?.	X		3	3	
11. ¿Se informa a los clientes todos los beneficios que la Empresa brinda, para que puedan adquirir los productos y que sean aceptados por los mismos?.	X		4	4	
12. ¿Para el cierre de la negociación, se ratifica el pedido realizado por el cliente y se elabora la nota de pedido?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
13. ¿Se define claramente los precios para cerrar el proceso de venta?.	X		4	4	
14. ¿Se define claramente las fechas de entrega para cerrar el proceso de venta?.	X		4	4	
15. ¿Se define claramente las formas de pago para cerrar el proceso de venta?.	X		4	4	
16. ¿Para el cierre de la venta se registra la firma del nuevo cliente en la nota de pedido?.		X	0	4	El cliente no firma la nota de pedido.
17. ¿Para la elaboración de la factura, se realiza una confirmación con el cliente, del pedido realizado, antes de proceder a elaborarla?.	X		4	4	
18. ¿Se verifica de la existencia de la mercadería en inventarios, para proceder a emitir la factura?.	X		3	3	
19. ¿El pedido de despacho de las mercaderías se lo realiza con la factura emitida?.	X		3	3	
20. ¿La entrega de mercadería se lo realiza de acuerdo a los plazos establecidos en el convenio con el cliente?.	X		5	5	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
21. ¿La mercadería que se entrega es verificada que se encuentre completa y de acuerdo a las especificaciones de la factura?.	X		4	4	
22. ¿Se obtiene la firma de conformidad por parte del cliente en la recepción de la mercadería?.	X		5	5	
23. ¿Se realizan encuestas de satisfacción del cliente?.		X	0	3	La Empresa no realiza encuestas de satisfacción del cliente.
24. ¿Se realiza un acercamiento por parte del vendedor al cliente luego de entregado el producto para verificar posibles novedades?.		X	0	3	Después de realizar la venta no existe un servicio de post- venta
25. ¿Se tiene establecidos tiempos de respuesta para casos de reclamos de clientes?.		X	0	5	La Empresa no ha establecido tiempos de respuesta para reclamos.
26. ¿En caso de existir promociones o descuentos se realiza una campaña de información a los clientes?.	X		3	3	
TOTAL			82	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 – 60	61 - 80	81 – 90	91 – 100
		82	

INTERPRETACIÓN:

El Área de Ventas tiene una calificación de 82%, es decir tiene un **Control Interno Muy Bueno**, ésto quiere decir que la mayoría de los procesos realizados en esta Área cuentan con controles que garantizan el correcto funcionamiento de los procesos administrativos.

7.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.

Para determinar el Riesgo de Control en el Área de Ventas se aplica la fórmula indicada en el Capítulo IV:

$$RiesgodeControl = \% Puntaje\acute{O}ptimo - \% PuntajeObtenido$$

$$RiesgodeControl = 100\% - 82\%$$

$$RiesgodeControl = 18\%$$

El Riesgo de Control es del 18%, lo que indica que los controles internos administrativos que se aplican a los procesos administrativos se encuentran funcionando correctamente.

7.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A continuación se presentan las preguntas que obtuvieron un puntaje de 0, en las cuales se observa las deficiencias o falencias de los controles internos administrativos en esta Área:

PREGUNTA No. 2

¿Se realiza un análisis financiero para calificar a los candidatos?.

Cuando se tiene la lista de los posibles clientes, no se realiza un análisis financiero para poder calificarlos.

Si no se cuenta con un análisis financiero de los posibles clientes, se verá afectada la cartera de la Empresa, porque pueden existir clientes morosos.

PREGUNTA No. 16

¿Para el cierre de la venta se registra la firma del nuevo cliente en la nota de pedido?.

Las notas de pedido de compra de mercancías no cuentan con las firmas de los clientes, por lo que no se tiene una seguridad de que se va a realizar la venta.

PREGUNTA No. 23

¿Se realizan encuestas de satisfacción del cliente?.

Los vendedores no realizan encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción, ni de aceptación de los productos adquiridos.

Al no realizar las encuestas a los clientes no se puede conocer si los productos que la Empresa vende cumplen con las expectativas de los mismos, si satisfacen sus necesidades, si están acordes a los requisitos que establecieron, etc.

PREGUNTA No.24

¿Se realiza un acercamiento por parte del vendedor al cliente, luego de entregado el producto, para verificar posibles novedades?.

Los vendedores no realizan el servicio postventa, por lo que no se puede saber si los productos entregados son de buena calidad y si tienen precios bajos en relación a las expectativas de los clientes.

Además, no se cuenta con una gestión de quejas y reclamos, por ende no se puede atender adecuadamente a los clientes.

PREGUNTA No. 25

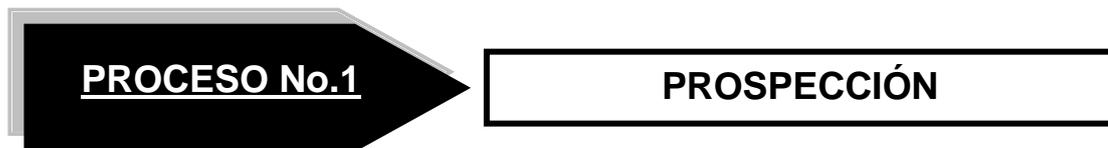
¿Se tiene establecidos tiempos de respuesta para casos de reclamos de clientes?.

Al no existir un proceso de postventa de conocimiento por parte de los vendedores, la Empresa no cuenta con tiempos de respuesta establecidos para casos de reclamos de clientes.

7.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A continuación se presentan los controles existentes, rediseñados e implementados para cada uno de los procesos administrativos que se realizan en el Área de Ventas:

ÁREA DE VENTAS



La prospección consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva, es decir aquellos que aún no son clientes de la Empresa, pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

CONTROL No.1: CONSTATAR LA EXISTENCIA DE UN ESTUDIO DE MERCADO.

Constatar físicamente la existencia de un estudio de mercado realizado en las diferentes zonas donde se desea enfocar la perspectiva de los nuevos posibles clientes.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE SE REALICE EL LEVANTAMIENTO DE UNA BASE DE DATOS DE LOS POSIBLES CLIENTES.

Verificar que se realice el levantamiento de una base de datos de los posibles clientes, con la finalidad de disponer de la información necesaria de los mismos para que se los pueda contactar y ofrecer los productos.

CONTROL No.3: VERIFICAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS POSIBLES CLIENTES.

Verificar que a los posibles nuevos clientes se les realice un estudio de su situación financiera, para saber si están en condiciones de adquirir la mercadería.



El acercamiento previo consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE REALICEN LAS VISITAS DE PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS.

Verificar que se realicen las visitas de promoción de los productos para que el cliente conozca dichos productos y comprobar que los vendedores realmente visiten a los clientes.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE SE HAYAN CUMPLIDO LAS VISITAS PROGRAMADAS.

Verificar que las visitas a los clientes se realicen de acuerdo a la programación realizada previamente.

CONTROL No.3: VERIFICAR LOS RESULTADOS DE QUIENES SERÁN LOS POSIBLES CLIENTES.

Verificar los resultados de quienes serán los posibles clientes con la finalidad de asegurar que se los ha seleccionado correctamente y que no se tendrá futuros problemas con los mismos.

PROCESO No.3

OFERTA Y DEMOSTRACIÓN DEL PRODUCTO

La oferta y demostración del producto consiste en enseñarle las prendas deportivas al consumidor, captando su atención, conservando el interés, provocar un deseo y obtener la acción (compra).

La presentación del producto debe ser adaptado a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE ESTÉ EFECTUANDO LA DEMOSTRACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE REQUIEREN LOS POSIBLES CLIENTES.

Verificar que se esté efectuando la demostración de los productos que requieren los posibles clientes, con la finalidad de que conozcan los mismos y puedan adquirirlos.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE LA DEMOSTRACIÓN QUE SE REALIZA DE LOS PRODUCTOS REÚNA LAS CONDICIONES INDISPENSABLES PARA EXPLICAR LA CALIDAD, VARIEDAD Y PRECIOS.

Verificar que la demostración que se realiza de los productos reúna las condiciones indispensables para explicar la calidad, variedad y precios, para que el cliente pueda acceder a ellos, conocerlos y pueda decidir si los adquiere o no.

PROCESO No.4

NEGOCIACIÓN Y CIERRE DE LA VENTA

Se negocia el precio, cantidades, fecha de entrega, forma de pago, etc. Si el cliente y el vendedor se ponen de acuerdo, se procede al cierre de la venta.

CONTROL No.1: VERIFICAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS VISITAS REALIZADAS EN RELACIÓN A LAS NEGOCIACIONES.

Verificar la productividad de las visitas realizadas en relación a las negociaciones, es decir cuántas ventas se han concretado a partir de las visitas a los clientes y demostraciones de los productos.

CONTROL No.2: REVISAR QUE LAS NOTAS DE PEDIDO FIRMADAS ESTÉN DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS Y SUS PRECIOS.

Revisar que las notas de pedido firmadas estén de acuerdo a las especificaciones de los productos ofertados y sus precios, con la finalidad de evitar desacuerdos con los clientes.

CONTROL No.3: VERIFICAR LOS ÍTEMS SOLICITADOS POR EL CLIENTE.

Verificar que el vendedor realice la confirmación con el cliente del pedido que está realizando, detallando ítem por ítem cada producto, en número de prendas, modelo, diseño y tallas a adquirir para proceder a realizar la orden de compra.

Una vez realizada la negociación y el cierre de la venta, el vendedor solicita al Departamento de Facturación que emita la respectiva factura de la venta y que se la legalice con las firmas autorizadas.

Cuando el comprador ya tenga su factura legalizada, el vendedor solicita al encargado de inventarios que se entregue la mercadería de acuerdo a la factura presentada.

CONTROL No.1: REVISAR LA EXISTENCIA DE LA MERCADERÍA ANTES DE ELABORAR LA FACTURA.

Revisar la existencia de la mercadería antes de la elaboración de la factura, para confirmar si los productos solicitados existen en la Bodega y si se los puede entregar en ese momento al cliente.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE EN LAS NOTAS DE PEDIDO CONSTEN LAS CANTIDADES Y LOS PRECIOS.

Verificar que en las notas de pedido consten las cantidades requeridas y los precios establecidos para evitar confusiones con los clientes.

CONTROL No.3: REVISAR QUE LAS MERCADERÍAS ENTREGADAS COINCIDAN CON LAS NOTAS DE PEDIDO Y CON LAS FACTURAS.

Revisar que las mercaderías entregadas coincidan con las notas de pedidos y con las facturas, con la finalidad de evitar reclamos de los clientes.

PROCESO No.6

SERVICIOS POSTVENTA

Los servicios postventa son una serie de actividades que fomentan la buena voluntad del cliente y fortalecen los cimientos para negocios futuros

Tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la Empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente, pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la Empresa.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE REALICEN VISITAS DE POSTVENTA.

Verificar que se realicen visitas de postventa, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los clientes, sus quejas, reclamos, sugerencias, etc. con lo cual la Empresa puede realizar mejoras en los productos o en los procesos.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE SE CONTINÚE VISITANDO A LOS CLIENTES.

Verificar que se continúe visitando a los clientes para determinar o establecer nuevos negocios.

CONTROL No.3: REVISAR QUE SE ATIENDAN RECLAMOS POR FALLAS EN LOS PRODUCTOS.

Revisar que se atiendan reclamos por fallas en los productos para poder corregir dichas fallas y alcanzar una satisfacción total de los clientes.

7.5. EVALUACIÓN CONTINUA.

A continuación se presenta un cuestionario de evaluación del control interno administrativo para verificar si se están cumpliendo los controles internos anteriormente descritos:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE VENTAS

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se constata la existencia del estudio de mercado de la Empresa?.				7	
2. ¿Se verifica que se realice el levantamiento de una base de datos de los posibles clientes?.				7	
3. ¿Se verifica la situación financiera de los posibles clientes?.				6	
4. ¿Se verifica que se realicen las visitas de promoción de los productos?.				5	
5. ¿Se verifica que se hayan cumplido las visitas programadas?.				5	
6. ¿Se verifica los resultados de quienes serán los posibles clientes de la Empresa?.				6	
7. ¿Se verifica que se esté efectuando la demostración de los productos que requieren los posibles clientes?.				6	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8. ¿Se verifica que la demostración que se realiza de los productos, reúna las condiciones indispensables para explicar la calidad, variedad y precios?.				5	
9. ¿Se verifica la productividad de las visitas realizadas en relación a las negociaciones?.				7	
10. ¿Se revisa que las notas de pedido firmadas, estén de acuerdo a las especificaciones de los productos ofertados y sus precios?.				6	
11. ¿Se constata los ítems solicitados por los clientes?.				5	
12. ¿Se revisa la existencia de la mercadería antes de elaborar la factura?.				7	
13. ¿Se verifica que en las notas de pedido consten las cantidades y los precios de los productos?.				6	
14. ¿Se verifica que las mercaderías entregadas coincidan con las notas de pedido y con las facturas?.				6	
15. ¿Se verifica que se realicen visitas de postventa?.				6	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
16. ¿Se verifica que se continúe visitando a los clientes?.				5	
17. ¿Se revisa que se atiendan reclamos por fallas en los productos?.				5	
TOTAL				100	

CAPÍTULO VIII

8. EJERCICIO PRÁCTICO DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA Y APLICADA EN CADA UNA DE LAS ÁREAS INVESTIGADAS DE LA FÁBRICA “CREACIONES KARINA”.

El ejercicio práctico contiene la recopilación de la investigación realizada y aplicada en cada una de las Áreas investigadas de la fábrica “CREACIONES KARINA”.

8.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A continuación se presenta los cuestionarios de evaluación del control interno de cada una de las Áreas investigadas de la Empresa.

8.1.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Existe un control en la creación de nuevas políticas o modificaciones para que no se dupliquen o se pierdan las existentes?.	X		2	2	
2. ¿Se realizan mejoras y cambios en las plantillas de evaluación de acuerdo a los procesos que se ejecutan?.	X		1	1	
3. ¿Se determina el personal óptimo y experimentado para la ejecución del levantamiento de la información?.	X		2	2	
4. ¿La elaboración del informe se realiza en base a los procesos actuales?.	X		1	1	
5. ¿Se efectúa un análisis de puestos?.	X		3	3	
6. ¿Se realiza una valuación de puestos?.	X		3	3	
7. ¿Se realiza un proceso de actualización de perfiles de los cargos?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8. ¿Para el reclutamiento de personal se revisa si existen vacantes disponibles?.	X		2	2	
9. ¿Se encuentran establecidos los parámetros de salarios y rangos de los mismos por perfiles y puestos de trabajo?.	X		3	3	
10. ¿Para realizar la convocatoria de vacantes a través de la prensa existe algún procedimiento establecido y firmas de autorización?.	X		3	3	
11. ¿Dentro de las políticas de contratación se encuentran estipulados todos los beneficios de ley y las disposiciones legales de contratación?.	X		3	3	
12. ¿Existe un procedimiento de actualización de vacantes y creación de nuevas en la empresa?.	X		2	2	
13. ¿Dentro de la selección del personal se califica al aspirante en base a puntajes determinados a experiencia, conocimiento, estudios, habilidades u otros?.	X		3	3	
14. ¿La terna que es seleccionada cumple siempre los perfiles definidos?.	X		2	2	
15. ¿Se entrevista a los aspirantes?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
16. ¿Siempre se adjunta un informe de las características de cada aspirante y la hoja de vida, para la entrevista con el Gerente?.	X		2	2	
17. ¿Para los puestos técnicos se aplica un examen de conocimientos básicos?.		X	0	2	No se aplican exámenes de conocimiento para evaluar a los aspirantes.
18. ¿Se realizan exámenes médicos a los seleccionados?.	X		1	1	El examen es realizado por médicos privados.
19. ¿Se realiza una selección previa entre los colaboradores de la Empresa para promoverlo al puesto vacante?.		X	0	1	Cuando existe una vacante se realiza reclutamiento externo.
20. ¿La Gerencia siempre define la contratación del personal?.	X		3	3	
21. ¿Se cuenta con contratos debidamente revisados, aprobados y legalizados?.		X	0	3	Algunos contratos no están legalizados en el Ministerio de trabajo.
22. ¿Para el enrolamiento del nuevo colaborador existe un documento de autorización del gerente, donde se señala el cargo, sueldo y fecha de inicio?.	X		1	1	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
23. ¿Se elabora el contrato de trabajo de acuerdo a las disposiciones legales de manera inmediata?.	X		3	3	
24. ¿Se verifica la existencia de la partida disponible para el enrolamiento y en caso de no existir se realiza el tramite correspondiente para crearla?.	X		1	1	
25. ¿Se realiza una inducción a nivel general de los procesos de la Empresa y de los colaboradores que trabajan en ella?.	X		1	1	
26. ¿Existe un documento informativo de las políticas y normas que la Empresa mantiene y éste es entregado al nuevo empleado para que esté informado?.		X	0	2	La Empresa no cuenta con un documento donde se encuentren detalladas las políticas y normas.
27. ¿Al presentar al nuevo empleado al Jefe inmediato se le determina las funciones y obligaciones que debe cumplir?.	X		2	2	
28. ¿El jefe inmediato del nuevo colaborador realiza una inducción específica de las funciones y los objetivos del área?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
29. ¿El jefe inmediato del nuevo colaborador elabora informes periódicos de evaluación de desempeño del mismo?.		X	0	1	El Jefe inmediato no evalúa al nuevo trabajador.
30. ¿Existe un sistema informático para la elaboración de la nómina del personal?.	X		2	2	
31. ¿Existe un procedimiento documentado para pagar al personal?.	X		2	2	
32. ¿Se cumplen con todas las obligaciones legales como aseguramiento al IESS e ingreso del contrato de trabajo en el Ministerio?.	X		3	3	
33. ¿Se está al día con las obligaciones laborales?.	X		3	3	
34. ¿Existe una política de remuneraciones establecida?.	X		2	2	
35. ¿En el pago de remuneraciones se elaboran roles de pago y los confidentiales de pago son entregados al trabajador con su firma de aceptación?.		X	0	2	Los confidentiales de pago no son firmados por los trabajadores.
36. ¿Se realizan periódicamente encuestas de ambiente laboral por parte de RRHH para medir el clima laboral y las necesidades de los empleados?.	X		1	1	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
37. ¿Existe un plan de incentivos para los empleados?.	X		2	2	
38. ¿Se realizan controles preventivos a nivel de salud del personal?.	X		2	2	
39. ¿Se contrató algún seguro médico laboral para los empleados que cubran riesgos de trabajo?.		X	0	1	Los empleados no cuentan con ningún tipo de seguro médico privado.
40. ¿Se encuentran implementadas políticas de conocimiento personal de los empleados para determinar posibles apoyos a nivel del área de trabajo social?.	X		1	1	
41. ¿Existen políticas de seguridad industrial para las diferentes áreas de la Empresa?.		X	0	3	Sólo existen políticas de seguridad industrial para el Área de Producción.
42. ¿Existe un plan de emergencia en caso de existir accidentes de trabajo para una acción inmediata?.	X		2	2	
43. ¿Se lleva un historial de accidentes de trabajo para poder definir las áreas de mayor riesgo?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
44. ¿Los procesos de capacitación de los empleados están definidos de acuerdo a necesidades de la Empresa y rendimiento del personal?.	X		2	2	
45. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de rendimiento del personal?.	X		2	2	
46. ¿Existen políticas y procedimientos para sancionar al personal de acuerdo a las evaluaciones obtenidas?.	X		2	2	
47. ¿La rotación del personal se lo realiza en base a un procedimiento estructurado y con las debidas capacitaciones?.	X		1	1	
48. ¿La selección del personal que entra en rotación se lo realiza en base a sus aptitudes y conocimientos?.	X		2	2	
49. ¿Existe un sistema de control de ingreso y salida del personal para medir su asistencia y puntualidad?.	X		2	2	
50. ¿Se emite un reporte detallado de asistencia para la elaboración de la nómina y sanciones por atrasos?.	X		2	2	
TOTAL			85	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 - 60	61 – 80	81 - 90	91 - 100
		85	

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo se obtiene de calificación 85%, lo que indica que el Área de Recursos Humanos cuenta con un **Control Interno Administrativo Muy Bueno**, debido a que en la mayoría de los procesos realizados en esta Área existen controles que permiten que éstos funcionen de manera adecuada, es decir de manera eficiente, eficaz y efectiva.

Existen algunas actividades en las que los controles internos tienen falencias y otras que no cuentan con ningún tipo de control interno.

**8.1.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE INVENTARIOS.**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS**

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Existe un sistema de inventario perpetuo?.	X		3	3	El Área cuenta con records por cada producto que existe en inventarios.
2. ¿Solo el personal autorizado tiene acceso al sistema de inventarios?.	X		4	4	
3. ¿El método de valuación de inventarios es uniforme?.	X		4	4	El método que la Empresa utiliza es el Promedio Ponderado.
4. ¿Se verifica la recepción de la mercancía con la factura del proveedor?.	X		4	4	
5. ¿Se revisa la condición en que se encuentra la mercancía recibida?.	X		4	4	
6. ¿Existen estándares de calidad para la aceptación o rechazo de la mercancía recibida?.		X	0	4	No se encuentran establecidos estándares de calidad para la adquisición de materia prima.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
7. ¿Las órdenes de compra son prenumeradas?.		X	0	3	Se elaboran órdenes de compra sin ningún tipo de numeración
8. ¿Se verifica que las órdenes de compra tengan las firmas de autorización?.	X		4	4	
9. ¿Se elabora comprobantes de ingreso prenumerados?		X	0	5	Los comprobantes de ingreso no se encuentran prenumerados.
10. ¿Los comprobantes de ingresos tienen las respectivas firmas de autorización?.	X		4	4	
11. ¿Se clasifican las mercancías recibidas?.	X		3	3	
12. ¿Se cumple con los lineamientos de codificación de los inventarios?.	X		3	3	
13. ¿Las requisiciones de materiales se encuentran prenumeradas?.		X	0	4	Las requisiciones de materiales no tienen ningún tipo de numeración.
14. ¿Se verifica que las requisiciones de materiales tengan las firmas de autorización?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
15. ¿Se realizan entregas de materiales y suministros directamente a los departamentos de la Empresa?.	X		3	3	
16. ¿Se elaboran los comprobantes de egreso prenumerados?.		X	0	5	Los comprobantes de egreso no se encuentran prenumerados.
17. ¿Los comprobantes de egresos tienen las respectivas firmas de recepción?.		X	0	4	Los comprobantes de egreso no tienen las firmas de recepción.
18. ¿Se verifica la entrega de materia prima y materiales y suministros con la requisición de materiales?.	X		3	3	
19. ¿Se verifican las facturas de venta emitidas con los productos terminados que se entregan?.	X		3	3	
20. ¿Se encuentran establecidos los mínimos y máximos para determinar los niveles de reposición?.		X	0	4	Las reposiciones de inventarios de materia prima y materiales y suministros se las realiza cuando éstos están totalmente agotados.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
21. ¿Se realiza la toma física de inventarios periódicamente?.	X		4	4	La toma física de inventarios se la realiza cada 6 meses.
22. ¿La toma física de inventarios lo realiza personal ajeno a la Bodega de inventarios?.	X		0	4	El encargado del manejo de bodega realiza la toma física sin ninguna supervisión.
23. ¿Se concilian los registros contables con las existencias?.		X	0	4	Cuando se realizan las tomas físicas, los registros no coinciden, siempre hay faltantes.
24. ¿Se detiene el proceso de producción cuando se realiza la toma física de los inventarios?.		X	0	4	El proceso de producción no se detiene.
25. ¿Al realizar la toma física se determinan los inventarios obsoletos o con fallas?	X		2	2	
26. ¿Se realiza la dada de baja de los inventarios obsoletos o con fallas?.	X		3	3	
27. ¿La Gerencia Financiera autoriza que se proceda a la baja de los inventarios?.	X		4	4	
TOTAL			59	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 – 60	61 - 80	81 - 90	91 – 100
59			

INTERPRETACIÓN:

El Área de Inventarios tiene una calificación de 59%, es decir tiene un **Control Interno Regular**, esto quiere decir que la mayoría de los procesos realizados en esta Área cuentan con controles que presentan deficiencias por lo que deben ser reestructurados o mejorados para poder garantizar el correcto funcionamiento de los procesos administrativos.

También se pudo observar que existe la falencia de otros controles internos y que deben ser implementados, para que esta Área cumpla con sus objetivos de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

Esto conlleva a una mejora en el manejo de los inventarios y por ende confiabilidad de los mismos, como resultado de esto las ventas se incrementan y las utilidades también.

8.1.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Para la adquisición de nuevos patrones o diseños existe un estudio preestablecido?.	X		3	3	
2. ¿En la adquisición de patrones se revisa la existencia de material en inventario?.	X		3	3	
3. ¿Se lleva un registro de patrones, modelos y diseños por fechas y tipos de ropas?.	X		2	2	
4. ¿Se realizan revisiones de los patrones, diseños y modelos que se tienen para poder reutilizarlos o modificarlos?.	X		2	2	
5. ¿La elaboración de diseños de bordados, se lo realiza en base a un proceso de definiciones y especificaciones?.	X		3	3	
6. ¿Antes del dibujo en cartón se realizan diseños preliminares en papel?.	X		2	2	
7. ¿Existe un proceso definido para la realización del corte de los diseños en cartón?.	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8. ¿La entrega de moldes se lo realiza mediante un documento que detalle el número de diseños?.		X	0	2	Los moldes se los entrega sin un documento de respaldo.
9. ¿Los diseños son realizados en tamaños estandarizados?.	X		2	2	
10. ¿Los moldes recibidos son clasificados por tallas y modelos?.	X		2	2	
11. ¿Existe un procedimiento determinado para la calibración de las máquinas de corte?.	X		3	3	
12. ¿Para el proceso de corte se determina la cantidad de material a usar y el número de prendas a elaborar?.	X		3	3	
13. ¿Antes del corte existe un detalle de colores a utilizar?.	X		2	2	
14. ¿Se revisa que la tela a utilizar para el corte no tenga fallas?.	X		3	3	
15. ¿Se verifica que la tela que va a ser cortada esté de acuerdo a los colores y número de prendas según detalle?.	X		2	2	
16. ¿Existe un proceso de monitoreo de los patrones que se utilizan para el corte y que el equipo esté bien calibrado?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
17. ¿Existe un proceso de recuperación de retazos para su empaque y venta posterior?.	X		2	2	
18. ¿Se pesan los empaques de residuos o retazos que salen del corte?.	X		1	1	
19. ¿Existe un registro de entrega de rechazos a bodega?.	X		1	1	
20. ¿La entrega de las piezas cortadas se lo realiza con un detalle de modelo, talla y número de piezas entregadas?.	X		3	3	
21. ¿Las piezas entregadas por corte son clasificadas por colores y tallas?.	X		2	2	
22. ¿Se revisa que los hilos a utilizar estén acordes a los colores de las piezas y a los modelos del diseño?.	X		2	2	
23. ¿Existe un proceso de calibración de máquinas para la confección?.	X		3	3	
24. ¿La calibración de las máquinas lo realiza una persona calificada o con experiencia?.	X		3	3	
25. ¿Existe un flujo de proceso de confección de las prendas?.		X	0	3	La Empresa no cuenta con un flujo de proceso de confección de las prendas.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
26. ¿Las máquinas están distribuidas de acuerdo al flujo de confección?.		X	0	3	Las máquinas están distribuidas tomando en cuenta ahorro de espacio.
27. ¿El proceso de confección se lo realiza por tallas y modelos para que sea en serie?.	X		2	2	
28. ¿Existe una persona que realice una revisión de las prendas confeccionadas, para que no salgan con fallas?.	X		3	3	
29. ¿La costura de las piezas está realizada de manera que la prenda a coser no pierda su forma?.	X		2	2	
30. ¿En el proceso de clasificación de prendas para el bordado, se lo realiza de acuerdo al número de prendas y a los modelos del diseño?.	X		2	2	
31. ¿Las prendas entregadas de confección a bordado son entregadas con un listado de acuerdo a tallas, modelos y número de piezas?.	X		3	3	
32. ¿Se detalla y separa las prendas que salen con fallas para la entrega posterior?.		X	0	3	No existe un documento donde se detallen las prendas que tienen fallas.

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
33. ¿Las prendas son clasificadas de acuerdo a los diseños de bordados sin perder la clasificación de tallas?.	X		2	2	
34. ¿Para el proceso de bordado existen un procedimiento establecido?.	X		3	3	
35. ¿El bordado de figuras se lo realiza de acuerdo a los detalles especificados en el modelo?.	X		2	2	
36. ¿Las etiquetas son entregadas a bordado en base a un documento, describiendo el número de etiquetas y las tallas?.	X		2	2	
37. ¿La colocación de las etiquetas está definido de acuerdo a tallas?.	X		3	3	
38. ¿El proceso de entrega de prendas bordadas a empaque se lo realiza en base a un detalle por modelo y por talla?.	X		2	2	
39. ¿El proceso de planchado se lo realiza siguiendo las especificaciones de los tipos de tela?.	X		3	3	
40. ¿La entrega de mercadería empacada al departamento de inventarios se lo realiza en base a un detalle de número de prendas, modelos, tallas?.	X		2	2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
41. ¿Las prendas con fallas son entregadas a inventarios con un detalle de número de prendas y tallas para el descargo?.	X		2	2	
42. ¿Se elabora un documento de novedades existentes en el proceso de producción para determinar el desfase de números de prendas fabricadas y números de prendas entregadas?.	X		2	2	
TOTAL			89	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 – 60	61 - 80	81 - 90	91 – 100
		89	

INTERPRETACIÓN:

El Área de Producción tiene una calificación de 89%; ésto indica que tiene un **Control Interno Muy Bueno**, es decir la mayoría de los procesos realizados en esta Área cuentan con controles que se aplican eficientemente, los mismos que garantizan el correcto funcionamiento de los procesos administrativos.

**8.1.4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE VENTAS.**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE VENTAS**

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se realiza un estudio de mercado para establecer los nuevos posibles clientes?.	X		5	5	
2. ¿Se realiza un análisis financiero para calificar a los candidatos?.		X	0	3	No se califica financieramente a los clientes.
3. ¿La lista de posibles clientes es clasificada de acuerdo a la zona y su potencial de compra?.	X		3	3	
4. ¿La investigación de las particularidades se lo realiza en base al sector de ubicación del negocio y mercado al que llega?.	X		4	4	
5. ¿La presentación de los paquetes de ventas está enfocado al poder de adquisición del sector y a los tipos de modelos y precios?.	X		3	3	
6. ¿El cronograma de citas y visitas se lo realiza en base a la ubicación de los posibles clientes y a los horarios establecidos para realizar un solo recorrido?.	X		5	5	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
7. ¿Los modelos que se presentan a los clientes, se basan en características accesibles al sector al que se quiere llegar?.	X		3	3	
8. ¿Se considera la calidad y el precio para conseguir clientes?.	X		5	5	
9. ¿Se presentan las diferentes opciones que pueda elegir el cliente, entre calidad y modelos?.	X		4	4	
10. ¿Se obtiene información de posibles necesidades que el sector tenga para futuros procesos de producción?.	X		3	3	
11. ¿Se informa a los clientes todos los beneficios que la Empresa brinda, para que puedan adquirir los productos y que sean aceptados por los mismos?.	X		4	4	
12. ¿Para el cierre de la negociación, se ratifica el pedido realizado por el cliente y se elabora la nota de pedido?.	X		4	4	
13. ¿Se define claramente los precios para cerrar el proceso de venta?.	X		4	4	
14. ¿Se define claramente las fechas de entrega para cerrar el proceso de venta?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
15. ¿Se define claramente las formas de pago para cerrar el proceso de venta?.	X		4	4	
16. ¿Para el cierre de la venta se registra la firma del nuevo cliente en la nota de pedido?.		X	0	4	El cliente no firma la nota de pedido.
17. ¿Para la elaboración de la factura, se realiza una confirmación con el cliente, del pedido realizado, antes de proceder a elaborarla?.	X		4	4	
18. ¿Se verifica de la existencia de la mercadería en inventarios, para proceder a emitir la factura?.	X		3	3	
19. ¿El pedido de despacho de las mercaderías se lo realiza con la factura emitida?.	X		3	3	
20. ¿La entrega de mercadería se lo realiza de acuerdo a los plazos establecidos en el convenio con el cliente?.	X		5	5	
21. ¿La mercadería que se entrega es verificada que se encuentre completa y de acuerdo a las especificaciones de la factura?.	X		4	4	
22. ¿Se obtiene la firma de conformidad por parte del cliente en la recepción de la mercadería?.	X		5	5	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
23. ¿Se realizan encuestas de satisfacción del cliente?.		X	0	3	La Empresa no realiza encuestas de satisfacción del cliente.
24. ¿Se realiza un acercamiento por parte del vendedor al cliente luego de entregado el producto para verificar posibles novedades?.		X	0	3	Después de realizar la venta no existe un servicio de post- venta
25. ¿Se tiene establecidos tiempos de respuesta para casos de reclamos de clientes?.		X	0	5	La Empresa no ha establecido tiempos de respuesta para reclamos.
26. ¿En caso de existir promociones o descuentos se realiza una campaña de información a los clientes?.	X		3	3	
TOTAL			82	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 – 60	61 - 80	81 – 90	91 – 100
		82	

INTERPRETACIÓN:

El Área de Ventas tiene una calificación de 82%, es decir tiene un ***Control Interno Muy Bueno***, ésto quiere decir que la mayoría de los procesos realizados en esta Área cuentan con controles que garantizan el correcto funcionamiento de los procesos administrativos.

8.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.

Para determinar el Riesgo de Control en las Áreas investigadas de la Fábrica, se aplica la fórmula indicada en el Capítulo IV:

$$\text{RiesgodeControl} = \% \text{PuntajeÓptimo} - \% \text{PuntajeObtenido}$$

8.2.1. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

$$\text{RiesgodeControl} = 100\% - 85\%$$

$$\text{RiesgodeControl} = 15\%$$

El Riesgo de Control es del 15%, lo que indica que los controles internos administrativos que se aplican a los procesos administrativos se encuentran funcionando correctamente.

8.2.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL EN EL ÁREA DE INVENTARIOS.

$$\text{RiesgodeControl} = 100\% - 59\%$$

$$\text{RiesgodeControl} = 41\%$$

El Riesgo de Control es del 41%, lo que indica que los controles internos administrativos no se aplican a los procesos administrativos, por éstos dichos procesos no se encuentran funcionando correctamente.

Ésto afecta a la Empresa por cuanto se puede presentar una pérdida del inventario, por no existir los controles internos adecuados que permitan realizar un manejo eficiente de los mismos.

Si esta información es transmitida a la Gerencia, las decisiones que ésta tome para fijar precios y márgenes de utilidad, estarán basadas en datos erróneos y dichas decisiones no serán las adecuadas para el desarrollo de la Empresa.

8.2.3. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

$$\text{RiesgodeControl} = 100\% - 89\%$$

$$\text{RiesgodeControl} = 11\%$$

El Riesgo de Control es del 11%, lo que indica que si existen controles internos administrativos que se aplican a los procesos administrativos, por ésto se encuentran funcionando correctamente.

8.2.4. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL EN EL ÁREA DE VENTAS.

$$\text{RiesgodeControl} = 100\% - 82\%$$

$$\text{RiesgodeControl} = 18\%$$

El Riesgo de Control es del 18%, lo que indica que los controles internos administrativos que se aplican a los procesos administrativos se encuentran funcionando correctamente.

8.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

8.3.1. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación se presentan las preguntas que han obtenido un puntaje de cero:

PREGUNTA No.17: ¿Para los puestos técnicos se elabora un examen de conocimientos básicos?.

El Área de Recursos Humanos no elabora ningún examen de conocimientos básicos para aplicar a los aspirantes a los puestos técnicos vacantes.

Ésto se ve reflejado en la contratación de personal no apto para dichos puestos, lo que genera un incremento en los costos de capacitación y puede generar pérdidas a la Empresa.

PREGUNTA No.19: ¿Se realiza una selección previa entre los colaborados de la Empresa para promoverlo al puesto vacante?.

Cuando existe un puesto vacante dentro de la Empresa, no se realiza una selección interna, se recurre a seleccionar personal externo.

Al realizar una selección externa se incurre en altos costos para la Empresa, como por ejemplo la contratación de espacios en los medios de comunicación, capacitación, etc.

Si se realiza una selección interna se puede reagrupar las funciones y designar a un empleado de la Empresa que ocupe el puesto vacante.

PREGUNTA No.21: ¿Se cuenta con contratos debidamente revisados, aprobados y legalizados?.

Algunos contratos no se encuentran debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo, es necesario que la Empresa cumpla con sus obligaciones y con las leyes respectivas para evitar futuras sanciones por parte de las autoridades o demandas por parte de los empleados.

PREGUNTA No.26: ¿Existe un documento informativo de las políticas y normas que la Empresa mantiene y éste es entregado al nuevo empleado para que esté informado?.

La Empresa no cuenta con un documento donde se encuentran detalladas o establecidas las políticas y normas que rigen las actividades dentro de la Empresa.

Ésto ocasiona que los empleados nuevos no tengan un conocimiento de las actividades que se realizan en la Empresa.

PREGUNTA No.29: ¿El Jefe inmediato del nuevo colaborador elabora informes periódicos de evaluación de desempeño del mismo?.

Los jefes de los nuevos empleados de la Empresa no realizan las evaluaciones respectivas a dichos empleados, por lo que no se cuenta con un informe de cómo se desenvuelven en el puesto al que han sido asignados.

PREGUNTA No.35: ¿En el pago de remuneraciones se elaboran roles de pago y los recibos individuales de pago son entregados al trabajador con firma de aceptación?.

Los recibos de pago elaborados en la Empresa no son entregados a los empleados, por lo tanto no tienen la firma de aceptación de los mismos.

Sin dichas firmas no se puede saber si los trabajadores realmente están de acuerdo con su pago y que por lo tanto lo recibieron.

PREGUNTA No.39: ¿Se contrató algún seguro médico laboral para los empleados que cubran riesgos de trabajo?.

La Empresa no ha contratado ningún seguro médico que cubra los riesgos que existen en el trabajo, por lo que puede causar un malestar en los trabajadores al sentirse inseguros al trabajar en la misma.

PREGUNTA No.41: ¿Existen políticas de seguridad industrial para las diferentes áreas de la Empresa?.

La Empresa sólo cuenta con políticas de seguridad industrial para el Área de Producción y no para las demás áreas que también pueden presentar riesgos de trabajo.

8.3.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE INVENTARIOS.

A continuación se presentan las preguntas que han obtenido un puntaje de cero:

PREGUNTA No.6: ¿Existen estándares de calidad para la aceptación o rechazo de la mercancía recibida?.

Al momento de recibir la mercancía se la revisa para ver si ésta tiene fallas que puedan afectar a la producción, es decir a la calidad de los productos.

La revisión de dichas fallas se las realiza de acuerdo a la experiencia que tiene el encargado de los inventarios, más no porque se encuentren establecidos estándares de calidad para aceptar o rechazar la mercancía.

El no tener establecidos estándares de calidad ocasiona que los departamentos de la Empresa operen con recursos dañados, con fallas, etc. en especial el departamento de Producción, el cual puede elaborar las prendas de vestir con tela de mala calidad; esto es perjudicial porque el cliente deja de adquirir estos productos.

PREGUNTA No.9: ¿Se elabora comprobantes de ingreso prenumerados?.

El encargado del manejo de los inventarios elabora los comprobantes de ingreso de la mercancía, detallando las cantidades recibidas, pero sin que exista la numeración necesaria.

Al no tener los comprobantes de ingreso prenumeración no se puede tener un control sobre los mismos y por ende se pierde el control sobre las mercancías que ingresan a la bodega.

PREGUNTA No.13: ¿Las requisiciones de materiales se encuentran prenumeradas?.

Las requisiciones de materiales que cada Departamento de la Empresa emite, no se encuentran prenumeradas, por ende no se tiene un control sobre las mismas.

Los departamentos envían varias veces las mismas requisiciones de materiales y al no tener este control se entrega nuevamente los materiales, ocasionando pérdidas a la Empresa.

Es por ésto que es sumamente necesario que cada requisición de materiales esté prenumerada.

PREGUNTA No.16: ¿Se elaboran los comprobantes de egreso prenumerados?.

Los comprobantes de egreso son elaborados sin una prenumeración y para evitar que se elaboren los comprobantes de egreso para usos inadecuados, la Gerencia debe crear procedimientos que regulen la emisión de los mismos, estableciendo que se los elabore con una prenumeración específica y con la debida autorización del encargado de los inventarios.

PREGUNTA No.17: ¿Los comprobantes de egresos tienen las respectivas firmas de recepción?.

Los comprobantes de egreso no tienen las firmas de recepción, por lo que no se conoce si fue o no real el egreso de los inventarios.

Obligatoriamente deben tener la firma de recepción, para verificar si realmente existió el egreso de los inventarios y que exista una persona responsable de la recepción de los mismos.

PREGUNTA No.20: ¿Se encuentran establecidos los mínimos y máximos para determinar los niveles de reposición?

El Área de Inventarios realiza las reposiciones de materia prima y materiales y suministros cuando éstos se agotan completamente, lo que conlleva a que la Empresa deba interrumpir sus actividades, sin tener una fecha fija de reiniciación de las mismas.

Es necesario que se establezca niveles mínimos y máximos para determinar los puntos de reposición y así evitar un desabastecimiento de materia prima, materiales y suministros y el interrumpir la producción sin previa planificación.

PREGUNTA No.22: ¿La toma física de inventarios los realiza personal ajeno a la Bodega de Inventarios?

Cada seis meses el encargado del manejo de los inventarios realiza la toma física de los mismos, sin ningún tipo de control ni supervisión de alguna autoridad o delegado.

Al ocurrir ésto no se puede determinar en forma exacta si todo el inventario utilizable se ha incluido en el conteo, si se ha incluido el inventario obsoleto o dañado o si las cantidades que se detallan son las que realmente se encuentran en la Bodega.

Es por ésto que la Gerencia debe delegar a uno o varios responsables para que constaten la toma física de inventarios.

PREGUNTA No.23: ¿Se concilian los registros contables con las existencias?

Después de realizar la toma física de los inventarios y comparar con el reporte que el sistema informático emite, los registros no coinciden con las existencias.

Lo cual es producido por no tener un debido control sobre los inventarios, ocasionando distorsiones desde el registro de los inventarios hasta la entrega de los mismos.

PREGUNTA No.24: ¿Se detiene el proceso de producción cuando se realiza la toma física de los inventarios?.

Cuando se realiza la toma física de inventarios en la Empresa no se suspende el proceso de producción; lo que ocasiona que exista confusión en el conteo, porque se continúa realizando el egreso de los inventarios.

Es necesario que se planifique la toma física de los inventarios estableciendo las fechas óptimas de realización, suspendiendo la producción, separando los inventarios obsoletos y dañados, controlando el proceso de conteo, etc.

8.3.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

A continuación se presentan las preguntas que han obtenido un puntaje de cero:

PREGUNTA No.8: ¿La entrega de moldes se lo realiza, mediante un documento que detalle el número de diseños?.

Quando se entregan los moldes a la sección de corte no se entrega ningún documento donde se detalle el número de los diseños entregados.

Para poder tener un control sobre los moldes entregados, es necesario que la entrega se encuentre respaldada a través de un documento o informe de recepción de los moldes, donde se detalle los diseños y las cantidades entregadas y que conste la firma de entrega y de recepción de los mismos.

PREGUNTA No.25: ¿Existe un flujo de proceso de confección de las prendas?.

Para realizar la confección de las prendas en el Área de Producción no se cuenta con un flujo de los procesos establecidos, por consiguiente no se realizan procedimientos ordenados en la confección de las prendas.

Al no tener el flujo de los procesos de confección de las prendas, existirían prendas mal confeccionadas o que no estén debidamente terminadas, con lo que se reduce la calidad de las prendas y por ende las ventas.

PREGUNTA No.26: ¿Las máquinas están distribuidas de acuerdo al flujo de confección?.

La maquinaria con la que cuenta la Empresa es ubicada en el Área de Producción, considerando el espacio disponible, tratando de facilitar acceso a las mismas y sin tomar en cuenta el flujo de confección.

Es necesario que se ubique la maquinaria, considerando también el flujo de confección de la ropa deportiva, ya que así se evitaría desperdicios de tiempo en trasladar las piezas para continuar con su confección.

PREGUNTA No.32: ¿Se detalla y separa las prendas que salen con fallas para la entrega posterior?.

Las prendas que salen con fallas son separadas de la mercadería, para ser entregadas posteriormente, pero no se cuenta con un respaldo en donde se detallen las mismas.

Por lo que es necesario que se elabore un documento donde se detallen las prendas con fallas, las cantidades, etc. para poder tener un control de calidad y poder tomar decisiones con la información presentada en dicho documento.

8.3.4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE VENTAS.

A continuación se presentan las preguntas que han obtenido un puntaje de cero:

PREGUNTA No.2: ¿Se realiza un análisis financiero para calificar a los candidatos?.

Cuando se tiene la lista de los posibles clientes, no se realiza un análisis financiero para poder calificarlos,

Si no se cuenta con un análisis financiero de los posibles clientes, se verá afectada la cartera de la Empresa, porque pueden existir clientes morosos.

PREGUNTA No.16: ¿Para el cierre de la venta se registra la firma del nuevo cliente en la nota de pedido?.

Las notas de pedido de compra de mercancías no cuentan con las firmas de los clientes, por lo que no se tiene una seguridad de que se va a realizar la venta.

PREGUNTA No.23: ¿Se realizan encuestas de satisfacción del cliente?.

Los vendedores no realizan encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción, ni de aceptación de los productos adquiridos.

Al no realizar las encuestas a los clientes no se puede conocer si los productos que la Empresa vende cumplen con las expectativas de los mismos, si satisfacen sus necesidades, si están acordes a los requisitos que establecieron, etc.

PREGUNTA No.24: ¿Se realiza un acercamiento por parte del vendedor al cliente, luego de entregado el producto, para verificar posibles novedades?.

Los vendedores no realizan el servicio postventa, por lo que no se puede saber si los productos entregados son de buena calidad y si tiene precios bajos en relación a las expectativas de los clientes.

Además, no se cuenta con una gestión de quejas y reclamos, por ende no se puede atender adecuadamente a los clientes.

PREGUNTA No.25: ¿Se tiene establecidos tiempos de respuesta para casos de reclamos de clientes?.

Al no existir un proceso de postventa de conocimiento por parte de los vendedores, la Empresa no cuenta con tiempos de respuesta establecidos para casos de reclamos de clientes.

8.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

En la implementación del control interno administrativo se detallan los controles existentes, rediseñados e implementados para los procesos administrativos que se realizan en cada una de las Áreas Investigadas de la Empresa.

8.4.1. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



La Planificación es la primera función de la administración y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir.

La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones, es decir seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.

Así se provee de un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados, es decir determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse y quién debe hacerlo.

CONTROL No.1: REVISAR LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.

Las políticas y estrategias emanadas por la Gerencia deben ser revisadas para determinar si están acordes a las necesidades de la Empresa, para que posteriormente se realice la planificación y se determine cuántos empleados requiere la Empresa, sus perfiles, requisitos para los puestos, etc.

Es necesario que se planifique debidamente los recursos humanos ya que de ellos dependerá la operación de la Empresa.

CONTROL No.2: REVISAR LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.

Revisar la elaboración del presupuesto de recursos humanos para verificar que se ha determinado de una manera adecuada el personal necesario, sus remuneraciones, etc.

Es necesario que se presupueste debidamente los recursos humanos, ya que de ellos dependerá la operación de la Empresa.

CONTROL No.3: REVISAR LAS PROYECCIONES ELABORADAS DE RECURSOS HUMANOS.

Las proyecciones elaboradas de recursos humanos deben ser revisadas para determinar si están acordes a las necesidades de la Empresa y si se han tomado en cuenta factores externos e internos en la elaboración de dichas proyecciones.



Se establece un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, con los requisitos para ocupar un cargo específico.

Se realiza convocatorias por la prensa, contactos personales, requerimientos a las universidades, se revisa la base de datos, etc.

CONTROL No.1: REVISAR LOS PERFILES REQUERIDOS PARA LOS PUESTOS.

Revisar los perfiles requeridos para los puestos establecidos en la planificación de los recursos humanos, con la finalidad de analizar si éstos son los correctos y si se pueden aplicar.

CONTROL No.2: REVISAR LAS CONVOCATORIAS POR LA PRENSA.

Las convocatorias por la prensa deben ser revisadas para determinar si han sido realizadas en base a las políticas y normas que la Empresa haya establecido.



Se selecciona al personal adecuado para el cargo adecuado, según la base de datos que se disponga o se escoge entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar un determinado puesto, analizando: experiencia, capacitación, habilidades, etc.

Se realizan entrevistas para conocer al candidato y luego se elige la terna para la selección por parte de la Gerencia Administrativa.

El Director de RRHH conoce los resultados de la entrevista con el Gerente Administrativo y remite al Gerente General para su aprobación, quien hace la entrevista final y por último se designa al ganador o se declara desierto el concurso de aspirantes.

CONTROL No.1: REVISAR LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y PSICOTÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Revisar los resultados de las pruebas de conocimientos y psicotécnicas para la selección del personal con la finalidad de evitar que se seleccione al personal sin tener el puntaje establecido por la Empresa.

CONTROL No.2: REVISAR LA INFORMACIÓN PRESENTADA DEL PERSONAL QUE FUE PRESELECCIONADO.

La información presentada por el personal preseleccionado se revisa con la finalidad de determinar que esté completa y que cumpla con los requerimientos exigidos en los pasos anteriores.

CONTROL No.3: REVISAR LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.

Una vez seleccionados los candidatos se debe verificar las entrevistas realizadas para conocer el puntaje que obtuvieron en éstas.



El Gerente General remite el informe de los seleccionados con su visto bueno y se verifica la existencia de la partida disponible en la Dirección de RRHH. Se establece el tipo de relación laboral según el Código de Trabajo.

Se notifica de la incorporación del nuevo empleado para actualización de los archivos internos y se remite los documentos originales para el expediente.

Los contratos se legalizan en el Ministerio del Trabajo, en la Dirección del Trabajo, es decir es la legalización de la selección de personal, con la acción de personal y el respectivo contrato.

CONTROL No.1: REVISAR QUE EL CONTRATO DE TRABAJO SE HAYA ELABORADO E INSCRITO EN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO (MINISTERIO DEL TRABAJO).

Revisar que se realice la emisión de los contratos y que éstos se encuentren legalizados como corresponde de acuerdo a lo establecido por las leyes que rigen a la Empresa y que se haya inscrito en la Dirección del Trabajo (Ministerio del Trabajo).

CONTROL No.2: REVISAR QUE EL PERSONAL NUEVO SE ENCUENTRE INCLUIDO EN LA NÓMINA.

Revisar que el personal nuevo esté incluido en la nómina, con la finalidad de que se proceda a su debido registro, control de asistencia y pago de sus remuneraciones.

CONTROL No.3: VERIFICAR QUE EL PERSONAL CONTRATADO Y QUE CONSTA EN NÓMINA SE ENCUENTRE TRABAJANDO.

Verificar que el personal contratado que consta en la nómina se encuentre trabajando, con la finalidad de evitar que se creen puestos falsos y que ciertas personas reciban el sueldo sin cumplir con su trabajo.



Al personal nuevo, se le da la bienvenida a su sitio de trabajo y se le asigna las funciones y responsabilidades que debe cumplir, es decir se trata de transmitir el conocimiento de la Empresa.

También se realiza un recorrido por las instalaciones de la empresa y se comunica a todo el personal que se le ha contratado y que ya pertenece a la empresa.

El Jefe Inmediato debe instruir al trabajador con claridad los objetivos del Departamento en general y de su rol en particular, así como asesorarle y ambientarle de acuerdo a las necesidades que se presenten.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE HAYA CUMPLIDO ADECUADAMENTE CON LAS DISPOSICIONES PREVISTAS PARA LA INDUCCIÓN.

Verificar que se cumpla adecuadamente con las disposiciones previstas para la inducción del personal nuevo, es decir dando a conocer la misión, visión, objetivos, políticas, valores, etc. de la Empresa, indicando las actividades que van a realizar, las responsabilidades que tienen, sus derechos, etc.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE EL PERSONAL SE HAYA ADAPTADO A LA EMPRESA.

Cuando un empleado nuevo ha sido inducido se debe verificar la evaluación realizada después de un tiempo, para conocer si realmente se adaptó en la Empresa, si se identifica con ella, con sus objetivos, políticas, valores, etc.



Se receiptan diariamente y se elaboran informes de los registros de asistencia del personal y las novedades. Se procede a ingresar en el sistema toda la información para procesar los roles de pago.

Una vez introducidos los datos, se realiza un cálculo automático con un programa específico del sistema y se realizan los roles de pago.

RRHH enviará los reportes de acreditación en las cuentas corrientes y de ahorros del banco, a través de Tesorería. También envía el Resumen Voucher de la nómina para su registro contable en el Departamento de Contabilidad.

CONTROL No.1: REVISAR LA ELABORACIÓN DE LA NÓMINA.

Revisar la elaboración de la nómina con la finalidad de comprobar si se han incluido los rubros de ingresos y de descuentos que el personal tiene.

CONTROL No.2: VERIFICAR EL CÁLCULO DE LOS BENEFICIOS SOCIALES.

Verificar el cálculo de los beneficios sociales como décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones, utilidades, etc. para constatar que estén calculados adecuadamente, según lo previsto en el Código de Trabajo.

CONTROL No.3: VERIFICAR EL CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA.

Verificar el cálculo del impuesto a la renta para determinar si se han realizado las debidas retenciones sobre los ingresos que percibe el empleado.

CONTROL No.4: VERIFICAR EL CÁLCULO DE LOS APORTES AL IESS.

Verificar el cálculo de los aportes al IESS para comprobar que todos los empleados de la Empresa están afiliados y que el porcentaje de los aportes que se aplica sea el establecido por el IESS.

CONTROL No.5: VERIFICAR EL CÁLCULO DE LAS HORAS EXTRAS.

El cálculo de las horas extras debe ser verificado con la finalidad de comprobar si las horas extras presentadas por los trabajadores son complementarias o suplementarias y que el porcentaje de recargo sea el previsto en el Código de Trabajo.

CONTROL No.6: VERIFICAR LOS VALORES SOLICITADOS PARA ACREDITAR.

Verificar que los valores solicitados para la acreditación deben ser los mismos que se transfirieron de las nóminas del personal.

CONTROL No.7: VERIFICAR QUE LA NÓMINA SE ENCUENTRE CONTABILIZADA.

Verificar que una vez realizada la nómina se envíe a contabilidad para su respectiva contabilización y se tramite su pago.

CONTROL No.8: REVISAR QUE LOS RECIBOS DE PAGO ESTÉN CON LAS FIRMAS DE RECEPCIÓN.

Revisar que los recibos de pago estén con las debidas firmas de recepción; ésto es primordial para poder conocer si los empleados están de acuerdo con el monto cancelado y comprobar que realmente recibieron dicho pago.

Se identifican las pautas de incentivos que se puede implementar en la organización, se elabora una propuesta general de incentivos para el personal, es decir dar alicientes al trabajador para un mejor desempeño de sus funciones.

La Gerencia General es quien autoriza la aplicación de un plan estratégico de intervención con un cronograma claramente estipulado.

Se realiza un seguimiento a través de una nueva encuesta de clima laboral, evaluaciones de desempeño o resultados de capacitación.

Los tipos de incentivos que la Empresa otorga son los siguientes:

- ☛ Compensación basada en unidades.
- ☛ Bonos de producción.
- ☛ Comisiones.
- ☛ Incrementos por méritos.
- ☛ Compensación por experiencia y conocimientos.
- ☛ Incentivos no monetarios.
- ☛ Incentivos a ejecutivos.

CONTROL No.1: VERIFICAR EL OTORGAMIENTO DE LOS INCENTIVOS CON RELACIÓN A LO PREVISTO EN LAS BASES ESTABLECIDAS PARA RECONOCIMIENTOS.

Para poder entregar un incentivo se debe verificar que él o los empleados hayan cumplido con los parámetros establecidos para entregar reconocimientos y a su vez que el proceso de entrega de los incentivos también esté de acuerdo a dichas políticas.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE LOS INCENTIVOS SE HAYAN ENTREGADO A SUS RESPECTIVOS BENEFICIARIOS.

Verificar que los incentivos sean entregados a sus respectivos beneficiarios y que éstos tengan calidad de serlo.

CONTROL No.3: VERIFICAR QUE EL INCENTIVO A OTORGARSE SEA EL CONVENIDO.

Verificar que el incentivo a otorgarse sea el convenido entre la Empresa y el empleado para evitar desacuerdos entre ambas partes.



Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Así como también la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la Empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

CONTROL No.1: REVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LA ATENCIÓN MÉDICA.

Revisar que en la Empresa se cumpla con la atención médica de los trabajadores, para así prevenir enfermedades de los mismos.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE LA EMPRESA CUMPLA CON LAS DISPOSICIONES LEGALES EN CUANTO A SALUD.

Verificar que la Empresa cumpla con todas las disposiciones legales establecidas por el Ministerio de Salud para evitar futuras sanciones.

CONTROL No.3: VERIFICAR QUE SE REALICEN CHEQUEOS MÉDICOS.

Verificar que en la Empresa se realicen chequeos médicos periódicos a los empleados con la finalidad de que se prevengan enfermedades que puedan afectar el ambiente laboral.



Se receptan los casos y se analiza la situación socio económica del trabajador (familiares), identificación de la problemática y su causa; se realizará: orientación y apoyo (visita domiciliaria, etc.), terapia sistémica familiar, etc.

Se elabora e informa las prestaciones y beneficios sociales del IESS a más de los beneficios internos; se realiza la atención, control y seguimiento de supervivencia del personal.

CONTROL No.1: REVISAR LOS INFORMES PSICO-SOCIALES.

La Unidad de Trabajo Social es la encargada de realizar la revisión de los informes psico-sociales para poder determinar las acciones a tomarse en caso de que se presenten problemas con los empleados de la Empresa.

CONTROL No.2: REVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS CON EL IESS.

Revisar que el Área de Trabajo Social cumpla con los requerimientos del IESS en cuanto a la entrega puntual de los avisos de entrada y salida, registros del personal, permisos por maternidad, aportes patronales, fondos de reserva, etc.

CONTROL No.3: REVISAR LOS INDICADORES DE AUSENTISMO DEL PERSONAL.

Verificar los indicadores de ausentismo para determinar si los registros existentes del personal están actualizados, que se han analizado los motivos de ausentismo, si se aplicaron las acciones necesarias para estos casos, etc.

CONTROL No.4: REVISAR LOS INDICADORES DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.

Verificar los indicadores de rotación para determinar si los registros existentes del personal están actualizados, que se ha capacitado al personal, si se adaptó en su nuevo puesto, etc.



Se determinan las políticas gerenciales de la Seguridad Industrial para la elaboración de un Plan de Intervención en caso de accidentes. Se estudia los procesos de funcionamiento de las diversas áreas de la Empresa, para verificar su mantenimiento y su operatividad.

Se realizan inspecciones, reuniones de grupo, instrucción a trabajadores nuevos, observación del trabajo, revisar reglamentos y procedimientos y otorgar instrucciones correctas de trabajo.

Se procede a la implantación de las respectivas mejoras o arreglos (mantenimiento, reparación, etc.), a través de un Plan de Intervención.

CONTROL No.1: EVALUAR EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO.

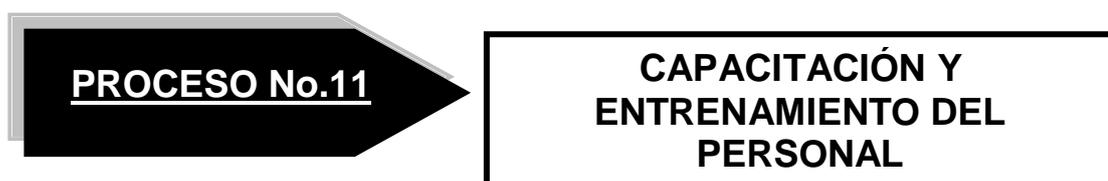
Para evitar que se produzcan accidentes laborales se debe evaluar los factores de riesgo que presenten las Áreas de la Empresa, el uso de las máquinas, etc.

CONTROL No.2: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Verificar que la Empresa cumpla con el Reglamento Interno de Seguridad Industrial donde se encuentran detallados los procedimientos que se deben aplicar y el debido uso que se da a las maquinarias que existen para poder evitar que ocurran accidentes.

CONTROL No.3: VERIFICAR LAS INSPECCIONES PERIÓDICAS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

Verificar las inspecciones periódicas en el Área de Producción, la cual presenta mayor riesgo de que ocurran accidentes laborales, con la finalidad de contar con un control del uso de las maquinarias del Área.



La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Se establecen las políticas para estandarizar los requerimientos de capacitación. Se determina la nómina de empleados a quienes se capacitará, en base a los objetivos propuestos, la misma que será remitida al responsable de la planificación de la capacitación de cada área de trabajo.

Se seleccionan los cursos, seminarios o eventos a dictarse. Seleccionar oferentes de Capacitación en base a la planificación. El Gerente General es quien autoriza ejecutar la planificación con la asistencia de los materiales y otros elementos utilizados para el evento y la logística necesaria.

Los participantes deberán ser evaluados por Recursos Humanos para medir el grado de aprendizaje y aprovechamiento del evento.

CONTROL No.1: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Para realizar una capacitación adecuada se debe analizar y verificar las necesidades que presenta la Empresa y sus empleados, además de cumplir con lo establecido en el plan de capacitación.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN SEAN ACORDES A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

Verificar que los cursos de capacitación sean acordes a las necesidades de la Empresa y de sus empleados, con la finalidad de mantener al personal en la vanguardia de los conocimientos y que dichos cursos sean aprovechados.

CONTROL No.3: VERIFICAR LA SELECCIÓN DE LOS OFERENTES DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.

El Jefe de Recursos Humanos debe verificar la selección de los oferentes de los cursos, con la finalidad de determinar que se haya realizado en base a los parámetros establecidos.

CONTROL No.4: VERIFICAR LA SELECCIÓN DEL PERSONAL A CAPACITARSE.

El Jefe de Recursos Humanos debe verificar que la selección del personal se haya realizado en base a los parámetros establecidos.

CONTROL No.5: VERIFICAR LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.

Verificar los resultados de la evaluación del personal capacitado para determinar si la capacitación ha contribuido o no a un mejor desempeño del trabajo y si existe la necesidad de nuevas capacitaciones.



La evaluación es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Se determina una metodología específica que permita evaluar de la manera más objetiva a los empleados. El Gerente General revisa, sugiere cambios o aprueba tanto la metodología de la evaluación propuesta como las matrices que serán utilizadas y autoriza la evaluación.

El Gerente General es quien autoriza la aplicación de Políticas de Reconocimiento, de acuerdo al plan de motivación generalizado.

CONTROL No.1: REVISAR LAS EVALUACIONES DE RENDIMIENTO.

Las evaluaciones de rendimiento deben ser revisadas con la finalidad de establecer si están de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Empresa para realizar las evaluaciones al personal.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES SE ESTABLEZCAN LOS ASCENSOS, OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS, CAMBIOS DE DENOMINACIÓN, ETC.

Verificar que los resultados de las evaluaciones sean utilizados para tomar las decisiones respectivas, analizando el desempeño para el otorgamiento de ascensos, incentivos, cambios de denominación, etc.

CONTROL No.3: REVISAR PERIÓDICAMENTE LOS PARÁMETROS DE EVALUACIÓN.

Los parámetros de evaluación deben ser revisados periódicamente para evaluar si están acordes a los cambios que ha tenido la Empresa en cuanto a sus operaciones, como por ejemplo incremento de la producción, de las ventas, etc.

CONTROL No.4: REVISAR PERIÓDICAMENTE LOS RANGOS PARA OTORGAR LOS INCENTIVOS.

Revisar periódicamente los rangos para otorgar incentivos, para comprobar que se están aplicando de manera adecuada y si están conformes a los cambios ocurridos en las actividades de la Empresa.



Se analiza la necesidad de rotación de un cargo con empleados o equipos de trabajo según requerimientos de la Empresa, con la finalidad de tener equipos de trabajo polifuncionales y que se puedan adaptar con facilidad a un cambio dinámico de actividades.

Se realiza la descripción y especificaciones del puesto, los niveles de rendimiento necesarios y el perfil adecuado y se determina si el proceso de rotación es o no viable.

Se identifica los candidatos potenciales que pueden ser rotados y se presenta a la persona más idónea para realizar las actividades. Los nuevos empleados y quienes van a ser reemplazados, serán capacitados por su Jefe inmediato y el apoyo de RRHH para desempeñar sus nuevas funciones

CONTROL No.1: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EN CUANTO A LA ROTACIÓN DEL PERSONAL POR CAMBIO DE FUNCIONES.

Verificar que se cumplan las disposiciones establecidas por la Empresa, para realizar las rotaciones del personal. En lo posible debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo.

Ésto permite lograr incentivar al personal por cuanto rompe periódicamente la rutina, reemplazar en cualquier momento al empleado ausente, conocer en el terreno mismo las posibilidades de cada empleado, etc.

CONTROL No.2: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES EN CUANTO A LA ROTACIÓN DEL PERSONAL POR INGRESOS Y SALIDAS DEL PERSONAL.

Verificar el cumplimiento de las disposiciones en cuanto a la rotación del personal por ingresos y salidas.

CONTROL No.3: VERIFICAR QUE SE HAYA REALIZADO LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL QUE HA SIDO ROTADO.

Verificar que se haya capacitado a los trabajadores que han sido rotados, con la finalidad de comprobar que dichos trabajadores estén aptos para el nuevo trabajo que van a desempeñar.



Recursos Humanos asigna un número a cada empleado para controlar su asistencia. Se registran los atrasos, permisos, vacaciones, calamidades domésticas, etc.

Se reporta novedades de faltas y atrasos, en un informe escrito y anexo con un reporte magnético; las novedades se ingresan al sistema de roles para realizar los descuentos necesarios.

El Gerente General dispondrá, de ser el caso, la sanción correspondiente mediante resolución. Se elabora la acción de personal con

sanción, según el caso. Se archiva en carpetas personales todos los documentos de movimientos de personal

CONTROL No.1: VERIFICAR LA ASISTENCIA DEL PERSONAL.

Verificar la asistencia del personal a través de los registros con los que cuenta la Empresa como son los reportes de las Tarjetas del Reloj de Control, con la finalidad de determinar si el cómputo semanal de las horas laboradas es el correcto y si los empleados cumplen con los requerimientos de la jornada de trabajo establecidos por la Empresa.

CONTROL No.2: VERIFICAR LAS SOLICITUDES DE PERMISOS POR CALAMIDADES DOMÉSTICAS, ENFERMEDADES O MATERNIDAD.

Verificar las solicitudes de permisos por calamidades domésticas, enfermedades o maternidad para obtener un control sobre los empleados para evitar que éstos presenten certificados médicos falsos y no asistan al trabajo.

8.4.2. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE INVENTARIOS.

ÁREA DE INVENTARIOS



El proceso de ingreso se inicia cuando la mercancía llega a la Empresa; el encargado del manejo de los inventarios es el responsable de la determinación de las cantidades de las mercancías recibidas, detección de las mercancías dañadas o defectuosas y la elaboración del comprobante de ingreso

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE EL ACCESO AL SISTEMA DE INVENTARIOS SEA RESTRINGIDO.

Verificar que el sistema de inventarios cuente con claves de acceso sólo para el personal que está autorizado para su manejo y con perfiles de usuario, para restringir el uso de las opciones de este sistema.

Al existir dichos controles se evita que otras personas fuera del Área de Inventarios puedan realizar modificaciones en los ingresos o egresos de los inventarios, al evitar dichas distorsiones se proporciona una información veraz.

CONTROL No.2: VERIFICAR LAS FIRMAS DE AUTORIZACIÓN EN LAS ÓRDENES DE COMPRA.

Al momento de recibir la orden de compra, se debe verificar que ésta tenga las firmas respectivas de autorización, con la finalidad de estas cuenten con un control de emisión y solo se las elabore cuando una autoridad lo disponga y no de manera indiscriminada.

CONTROL No.3: VERIFICAR LAS FACTURAS DE LOS PROVEEDORES CON LAS CANTIDADES FÍSICAS Y LAS CONDICIONES DE LA ORDEN DE COMPRA.

El encargado del manejo de los inventarios al momento de recibir la mercancía adquirida, debe revisar que las cantidades físicas coincidan con la factura del proveedor y a su vez se verifique las condiciones de dicha mercancía con la que se detalla en la orden de compra asegurándose que cumpla con los estándares de calidad para aceptar o rechazar las mercancías adquiridas.

Al contar con estándares de calidad establecidos se puede asegurar también la calidad de los productos que la empresa elabora, tanto productos para uso interno como para uso externo (ropa deportiva).

CONTROL No.4: VERIFICAR QUE LOS COMPROBANTES DE INGRESO ESTÉN DEBIDAMENTE PRENUMERADOS Y EN FORMA SECUENCIAL.

Verificar que los comprobantes de ingreso se encuentren debidamente prenumerados y en forma secuencial, para poder tener un control de emisión y así evitar duplicaciones de los mismos.



Después de que la mercancía se encuentra registrada correctamente en el Sistema de Inventarios se procede a la clasificación de las mismas en insumos, materia prima, materiales indirectos y productos terminados.

CONTROL No.1: REVISAR QUE SE CUMPLA LOS LINEAMIENTOS DE CODIFICACIÓN.

Revisar que se cumpla con los lineamientos de codificación establecidos por la Gerencia Financiera, con la finalidad de que se pueda llevar un registro con códigos uniformes para todas las áreas que necesiten usarlos, como por ejemplo: Producción, Contabilidad, Ventas, etc.



Los departamentos de la Empresa envían la respectiva requisición de materiales; se recibe la requisición, se verifica que existan los materiales o insumos que se piden y se procede a la entrega de los mismos.

Cuando se entrega productos terminados, se procede a la revisión de la factura que posee el cliente para realizar la entrega de dichos productos.

CONTROL No.1: VERIFICAR LAS FIRMAS DE AUTORIZACIÓN DE LAS REQUISICIONES DE MATERIALES.

El encargado del manejo de los inventarios debe verificar que en las requisiciones de materiales se encuentre la firma del Jefe del Departamento que autoriza la solicitud de los materiales o insumos.

De esta manera se puede evitar que los empleados pidan recursos que no son necesarios para los departamentos.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE LOS COMPROBANTES DE EGRESO ESTÉN DEBIDAMENTE PRENUMERADOS Y EN FORMA SECUENCIAL.

Verificar que los comprobantes de egreso se encuentren debidamente prenumerados y en forma secuencial, con la finalidad de controlar su emisión y facilitar el registro contable de los mismos.

CONTROL No.3: VERIFICAR LAS FIRMAS DE RECEPCIÓN EN LAS REQUISICIONES DE MATERIALES.

Verificar que en cada comprobante de egreso consten las firmas de recepción de los materiales, con la finalidad de tener un respaldo de que el egreso de los inventarios fue real.

CONTROL No.4: VERIFICAR LOS INSUMOS ENTREGADOS CON LAS REQUISICIONES DE MATERIALES.

Al momento de la entrega de los materiales o insumos se debe verificar los mismos revisando en la requisición de los materiales.

CONTROL No.5: VERIFICAR LA FACTURA CONTRA LOS PRODUCTOS TERMINADOS ENTREGADOS.

Cuando se entregan productos terminados al cliente se debe verificar la factura contra los productos entregados.



Para la reposición de inventarios de materia prima y materiales y suministros, se verifica la existencia de los mismos, para luego realizar un

informe en donde se detallan los inventarios agotados y que se proceda a la adquisición de éstos.

CONTROL No.1: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS PARA DETERMINAR LOS NIVELES DE REPOSICIÓN.

Verificar el cumplimiento de los máximos y mínimos para poder determinar si los niveles de reposición son los que la Empresa necesita realmente, de esta manera se evita que la producción se interrumpa o que los demás departamentos dejen de operar por la falta de insumos o materiales.



Se procede al conteo y recuento de los bienes; se elabora un listado de los bienes constatados, determinando artículos y cantidades. Se confronta el listado de los bienes constatados con los saldos registrados en el reporte obtenido del sistema y se determinan las diferencias si existieran.

Se analizan las diferencias resultantes de la conciliación del inventario físico con el contable, es decir los sobrantes y los faltantes y se justifican, previa la realización de los respectivos ajustes.

CONTROL No.1: VERIFICAR LA PLANIFICACIÓN DE LA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS.

Para realizar la toma física de inventarios es necesario revisar la planificación de la misma para realizarla en las fechas establecidas de manera que no afecte en gran manera al proceso de producción.

También es necesario contar con el personal designado por la Gerencia Financiera para realizar la toma física de inventarios.

CONTROL No.2: REVISAR LA CONCILIACIÓN DE LOS INVENTARIOS FÍSICOS CON LOS CONTABLES QUE DISPONE EL SISTEMA INFORMÁTICO.

Revisar que el detalle de la toma física de los inventarios sea conciliado con el reporte que genera el sistema informático, para poder determinar los sobrantes o faltantes; posteriormente se realizarán los ajustes necesarios con la justificación respectiva.



Se revisa los inventarios para determinar el estado en que se encuentran y se notifica a la Gerencia Financiera. El Gerente Financiero designa a un encargado de verificar el estado de los inventarios, se elabora un informe y se comunica.

El Gerente Financiero autoriza se proceda a la baja de los inventarios para su actualización en la Bodega y su registro contable de descargo en el Departamento de Contabilidad.

CONTROL No.1: VERIFICAR LA AUTORIZACIÓN PARA LA BAJA DE LOS INVENTARIOS.

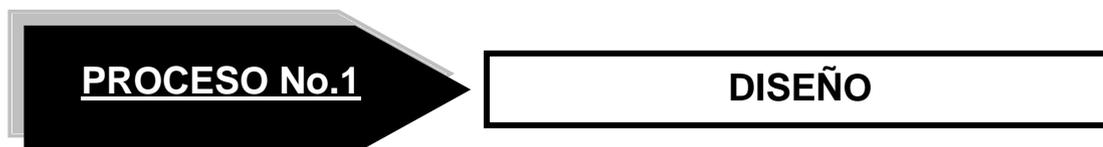
Verificar que la autorización para la baja de los inventarios esté con la firma del Gerente Financiero, quien es el único que puede autorizar dicha baja, con la finalidad de controlar que no se den de baja los inventarios que todavía sirven o que estén sin fallas.

CONTROL No.2: VERIFICAR LA DESTRUCCIÓN DE LOS INVENTARIOS QUE DADOS DE BAJA SE LOS QUIERA DESTRUIR, DONAR O CUALQUIER OTRA FORMA DE UTILIZACIÓN.

Una vez autorizada la baja de los inventarios obsoletos o dañados se debe verificar que éstos se destruyan, se donen, etc. y elaborar un acta donde se detalle dichos inventarios y el motivo.

8.4.3. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

ÁREA DE PRODUCCIÓN



Para realizar el diseño de la ropa deportiva que se va a confeccionar, el personal del Área de Diseño adquiere y recolecta los modelos, patrones y las tendencias de la moda y diseño de la ropa deportiva.

Se realiza un análisis de los modelos actuales y se define las tendencias para el diseño que la Empresa realizará; se describe y especifica las características del producto y las exigencias o requerimientos del cliente.

También se elabora el diseño para los diferentes bordados que la ropa deportiva va a tener. Posteriormente un diseñador dibuja los moldes en cartón de acuerdo al diseño de modelos y tallas.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE CUMPLA EL PLAN DE DISEÑO.

Verificar que se cumpla el plan de diseño para también cumplir con el programa de producción emanado por la Gerencia de Producción, tomando en cuenta objetivos, requerimientos del cliente, plazos establecidos, etc.

CONTROL No.2: VERIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

Al momento de realizar el diseño se debe verificar si éste está de acuerdo a las necesidades, a los requerimientos establecidos por los clientes, si presenta las características necesarias para satisfacerlos, etc.

CONTROL No.3: VERIFICAR SI INVENTARIOS TIENE LOS MATERIALES NECESARIOS PARA REALIZAR EL DISEÑO.

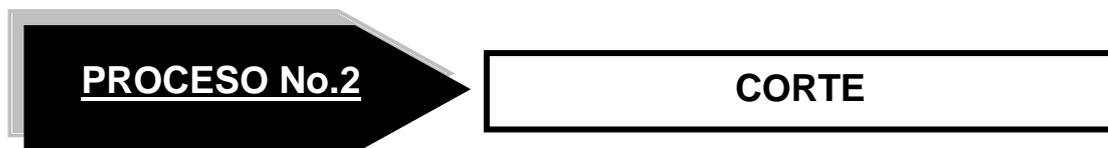
Se debe coordinar con el Área de Inventarios para verificar que cuenta con la materia prima y materiales indirectos necesarios para realizar la confección de la ropa deportiva, evitando así desperdiciar tiempo al esperar que se adquiera los materiales necesarios para dicha confección.

CONTROL No.4: EVALUAR LOS RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DE DISEÑO.

Los resultados de las actividades de diseño deben ser evaluados periódicamente para determinar si se cumple o no el plan establecido, es necesario esto, ya que del diseño depende la confección de la ropa deportiva y que ésta sea aceptada o rechazada por el cliente.

CONTROL No.5: REVISAR PERIÓDICAMENTE LOS DISEÑOS.

Los diseños deben ser revisados periódicamente con la finalidad de determinar si están de acuerdo a las exigencias de la moda y del cliente.



Se recibe y clasifica los moldes de acuerdo a tallas y modelos. Se calibran cada una de las máquinas destinadas para el corte. Se coloca las telas sobre las planchas de las cortadoras con los respectivos patrones a utilizar.

Se realiza el corte de la tela de acuerdo al patrón con un monitoreo constante de la precisión de las máquinas. Se recolecta y empaqueta los residuos de las telas para una venta posterior.

CONTROL No.1: VERIFICAR LA CALIDAD DE LAS TELAS QUE SE VAN A UTILIZAR.

Al recibir las telas se debe verificar que éstas no tengan fallas y que cumplan con los estándares de calidad establecidos por la Empresa, con la finalidad de que las prendas que se elaboren cumplan con las exigencias de los clientes y satisfagan las necesidades de los mismos.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE SE CUMPLA CON EL PROGRAMA DE CORTE.

Es necesario verificar que los trabajadores de la sección de corte cumplan con el programa establecido, es decir corten las piezas programadas para poder trasladarlas a confección y que de esta manera se cumpla el programa de producción.

CONTROL No.3: REVISAR LA CALIBRACIÓN PERIÓDICA DE LA MAQUINARIA.

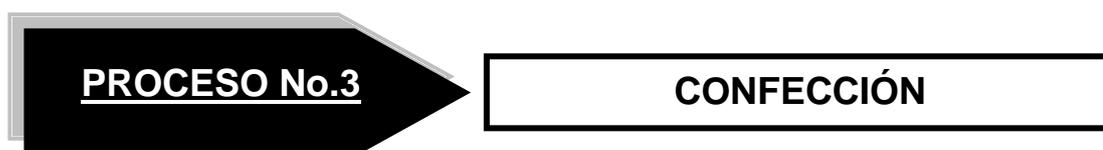
Revisar que la maquinaria destinada para el corte esté calibrada periódicamente, para evitar así que existan desfases y que se produzcan desviaciones al cortar las telas.

CONTROL No.4: MONITOREAR CONSTANTEMENTE EL CORTE DE LAS TELAS.

Revisar que una persona esté encargada de realizar un monitoreo constante del procedimiento de corte, con la finalidad de realizar un control de calidad, disminuyendo la cantidad de piezas mal cortadas.

CONTROL No.5: REVISAR EL CAMBIO PERIÓDICO DE LOS PATRONES O MOLDES DE CARTÓN.

Revisar que los patrones o moldes de cartón que se desgastan sean cambiados periódicamente, con la finalidad de que la sección de corte cuente con patrones que estén siempre en buenas condiciones, evitando así que las piezas cortadas varíen en su tamaño y en su forma.



Se recibe piezas cortadas, se prepara los hilos de acuerdo a los colores de las telas y al modelo diseñado. Se calibra las máquinas destinadas a la confección.

La confección se la realiza por partes, con un operario destinado a una máquina específica para la costura de mangas, cuellos, corpiños, pantalones, aplicación de elásticos, cierres, botones, cordones, etc.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE CUMPLA CON EL PROGRAMA DE CONFECCIÓN.

Verificar que los trabajadores de la sección de confección cumplan con el programa de confección, es decir confeccionen las prendas establecidas en el plan de producción.

CONTROL No.2: REVISAR LA CALIBRACIÓN PERIÓDICA DE LA MAQUINARIA.

Revisar que la maquinaria destinada para la confección sea calibrada periódicamente, para evitar así que existan desfases y que pueda evitarse desviaciones al coser cada parte de las prendas.

CONTROL No.3: MONITOREAR CONSTANTEMENTE LA CONFECCIÓN DE LAS PRENDAS.

Revisar que una persona realice un monitoreo constante de la confección de la ropa deportiva, verificando de ésta manera que cada prenda sea confeccionada de acuerdo a lo establecido por la Gerencia de Producción.

CONTROL No.4: VERIFICAR LA CALIDAD DE LAS PRENDAS CONFECCIONADAS.

Al finalizar la confección de las prendas se debe verificar que cada una cumpla con los estándares de calidad establecidos por la Empresa.



Se recibe y clasifica las prendas por diseños de bordados. Se preparan de hilos por colores que se requieren para el diseño del bordado. Se configura las máquinas destinadas para el bordado y se coloca el pelón bajo la prenda a ser bordada.

Se coloca las telas de colores de acuerdo al diseño que se va a bordar y se procede a bordar la figura de acuerdo al modelo.

CONTROL No.1: REVISAR LA CALIBRACIÓN PERIÓDICA DE LA MAQUINARIA.

Revisar que la maquinaria destinada para el bordado sea calibrada periódicamente, para evitar que existan desfases y que puedan producirse desviaciones al bordar.

CONTROL No.2: MONITOREAR CONSTANTEMENTE EL BORDADO Y ETIQUETADO.

Verificar que una persona realice un monitoreo constante del bordado y etiquetado en la ropa deportiva, asegurándose de esta manera que cada prenda sea bordada de acuerdo a lo establecido por la sección de diseño y etiquetado de acuerdo a la talla y tipo de tela.

CONTROL No.3: VERIFICAR LA CALIDAD DE LOS BORDADOS.

Se debe verificar la calidad de los bordados, con la finalidad de determinar que no existan hilos sobresalidos, dando una apariencia fea a la ropa deportiva.



Se recibe las prendas confeccionadas, se plancha y dobla las prendas. Se empaca la mercadería en fundas plásticas y se la clasifica de acuerdo al diseño, tela utilizada y por tallas.

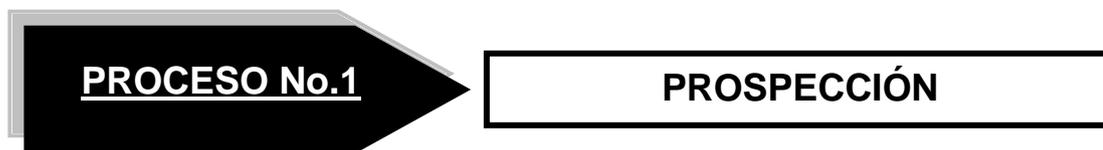
La mercadería clasificada se la almacena y se realiza el registro de la misma. Posteriormente es entregada al departamento de inventarios.

CONTROL No.1: VERIFICAR LAS ESPECIFICACIONES DE LAS TELAS AL MOMENTO DE PLANCHARLAS.

Verificar que se realice el planchado de las prendas, tomando en cuenta las especificaciones de las telas para no dañar las prendas confeccionadas.

8.4.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE VENTAS.

ÁREA DE VENTAS



La prospección consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva, es decir aquellos que aún no son clientes de la Empresa, pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

CONTROL No.1: CONSTATAR LA EXISTENCIA DE UN ESTUDIO DE MERCADO.

Constatar físicamente la existencia de un estudio de mercado realizado en las diferentes zonas donde se desea enfocar la perspectiva de los nuevos posibles clientes.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE SE REALICE EL LEVANTAMIENTO DE UNA BASE DE DATOS DE LOS POSIBLES CLIENTES.

Verificar que se realice el levantamiento de una base de datos de los posibles clientes, con la finalidad de disponer de la información necesaria de los mismos para que se los pueda contactar y ofrecer los productos.

CONTROL No.3: VERIFICAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS POSIBLES CLIENTES.

Verificar que a los posibles nuevos clientes se les realice un estudio de su situación financiera, para saber si están en condiciones de adquirir la mercadería.

**PROCESO No.2****ACERCAMIENTO PREVIO**

El acercamiento previo consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE REALICEN LAS VISITAS DE PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS.

Verificar que se realicen las visitas de promoción de los productos para que el cliente conozca dichos productos y comprobar que los vendedores realmente visiten a los clientes.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE SE HAYAN CUMPLIDO LAS VISITAS PROGRAMADAS.

Verificar que las visitas a los clientes se realicen de acuerdo a la programación realizada previamente.

CONTROL No.3: VERIFICAR LOS RESULTADOS DE QUIENES SERÁN LOS POSIBLES CLIENTES.

Verificar los resultados de quienes serán los posibles clientes con la finalidad de asegurar que se los ha seleccionado correctamente y que no se tendrá futuros problemas con los mismos.

**PROCESO No.3****OFERTA Y DEMOSTRACIÓN DEL PRODUCTO**

La oferta y demostración del producto consiste en enseñarle las prendas deportivas al consumidor, captando su atención, conservando el interés, provocar un deseo y obtener la acción (compra).

La presentación del producto debe ser adaptado a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE ESTÉ EFECTUANDO LA DEMOSTRACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE REQUIEREN LOS POSIBLES CLIENTES.

Verificar que se esté efectuando la demostración de los productos que requieren los posibles clientes, con la finalidad de que conozcan los mismos y puedan adquirirlos.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE LA DEMOSTRACIÓN QUE SE REALIZA DE LOS PRODUCTOS REÚNA LAS CONDICIONES INDISPENSABLES PARA EXPLICAR LA CALIDAD, VARIEDAD Y PRECIOS.

Verificar que la demostración que se realiza de los productos reúna las condiciones indispensables para explicar la calidad, variedad y precios, para que el cliente pueda acceder a ellos, conocerlos y pueda decidir si los adquiere o no.



Se negocia el precio, cantidades, fecha de entrega, forma de pago, etc. Si el cliente y el vendedor se ponen de acuerdo, se procede al cierre de la venta.

CONTROL No.1: VERIFICAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS VISITAS REALIZADAS EN RELACIÓN A LAS NEGOCIACIONES.

Verificar la productividad de las visitas realizadas en relación a las negociaciones, es decir cuántas ventas se han concretado a partir de las visitas a los clientes y demostraciones de los productos.

CONTROL No.2: REVISAR QUE LAS NOTAS DE PEDIDO FIRMADAS ESTÉN DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS Y SUS PRECIOS.

Revisar que las notas de pedido firmadas estén de acuerdo a las especificaciones de los productos ofertados y sus precios, con la finalidad de evitar desacuerdos con los clientes.

CONTROL No.3: VERIFICAR LOS ÍTEMS SOLICITADOS POR EL CLIENTE.

Verificar que el vendedor realice la confirmación con el cliente del pedido que está realizando, detallando ítem por ítem cada producto, en número de prendas, modelo, diseño y tallas a adquirir para proceder a realizar la orden de compra.



Una vez realizada la negociación y el cierre de la venta, el vendedor solicita al Departamento de Facturación que emita la respectiva factura de la venta y que se la legalice con las firmas autorizadas.

Cuando el comprador ya tenga su factura legalizada, el vendedor solicita al encargado de inventarios que se entregue la mercadería de acuerdo a la factura presentada.

CONTROL No.1: REVISAR LA EXISTENCIA DE LA MERCADERÍA ANTES DE ELABORAR LA FACTURA.

Revisar la existencia de la mercadería antes de la elaboración de la factura, para confirmar si los productos solicitados existen en la Bodega y si se los puede entregar en ese momento al cliente.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE EN LAS NOTAS DE PEDIDO CONSTEN LAS CANTIDADES Y LOS PRECIOS.

Verificar que en las notas de pedido consten las cantidades requeridas y los precios establecidos para evitar confusiones con los clientes.

CONTROL No.3: REVISAR QUE LAS MERCADERÍAS ENTREGADAS COINCIDAN CON LAS NOTAS DE PEDIDO Y CON LAS FACTURAS.

Revisar que las mercaderías entregadas coincidan con las notas de pedidos y con las facturas, con la finalidad de evitar reclamos de los clientes.



Los servicios postventa son una serie de actividades que fomentan la buena voluntad del cliente y fortalecen los cimientos para negocios futuros

Tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la Empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente, pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la Empresa.

CONTROL No.1: VERIFICAR QUE SE REALICEN VISITAS DE POSTVENTA.

Verificar que se realicen visitas de postventa, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los clientes, sus quejas, reclamos, sugerencias, etc. con lo cual la Empresa puede realizar mejoras en los productos o en los procesos.

CONTROL No.2: VERIFICAR QUE SE CONTINÚE VISITANDO A LOS CLIENTES.

Verificar que se continúe visitando a los clientes para determinar o establecer nuevos negocios.

CONTROL No.3: REVISAR QUE SE ATIENDAN RECLAMOS POR FALLAS EN LOS PRODUCTOS.

Revisar que se atiendan reclamos por fallas en los productos para poder corregir dichas fallas y alcanzar una satisfacción total de los clientes.

8.5. EVALUACIÓN CONTINUA.

A continuación se presenta un cuestionario de evaluación del control interno administrativo por cada Área investigada, para verificar si se están cumpliendo los controles internos anteriormente descritos:

8.5.1. EVALUACIÓN CONTINUA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se revisan las políticas y estrategias emanadas por la Gerencia para realizar la planificación de RR.HH.?.				3	
2. ¿Se revisa la elaboración del presupuesto de RR.HH.?.				2	
3. ¿Se revisan las proyecciones de recursos humanos?.				1	
4. ¿Se verifican los perfiles requeridos para los puestos?.				3	
5. ¿Las convocatorias realizadas son supervisadas?.				3	
6. ¿Se revisan los resultados de las pruebas de conocimientos y psicotécnicas?.				3	
7. ¿Se revisa la información presentada del personal que fue preseleccionado?.				3	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8. ¿Se revisan los resultados de las entrevistas?.				3	
9. ¿Se revisa la emisión de los contratos y que éstos estén inscritos en la Dirección del Trabajo?.				3	
10. ¿Los contratos del personal nuevo se encuentran incluidos en la nómina?.				2	
11. ¿El personal contratado que consta en nóminas se encuentra trabajando en la Empresa?.				3	
12. ¿La inducción se realiza en base a las disposiciones existentes?.				3	
13. ¿El personal nuevo se ha adaptado en la Empresa?.				2	
14. ¿Se revisa la elaboración de la nómina?.				3	
15. ¿Se verifica el cálculo de los beneficios sociales?.				2	
16. ¿Se verifica el cálculo del impuesto a la renta?.				2	
17. ¿Se verifica el cálculo de las horas extras?.				2	
18. ¿Se verifica el cálculo de los aportes al IESS?.				2	
19. ¿Los valores acreditados son los que se encuentran en la nómina?.				2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
20. ¿La nómina se encuentra contabilizada?.				2	
21. ¿Los recibos de pago se encuentran con sus firmas respectivas?.				3	
22. ¿Los incentivos se otorgan en base a disposiciones establecidas por la Empresa?.				3	
23. ¿Los incentivos se han entregado a sus respectivos beneficiarios?.				2	
24. ¿Los incentivos otorgados son los convenidos por parte de la Empresa y de los empleados?.				1	
25. ¿Se cumple con las disposiciones legales en cuanto a Salud?.				3	
26. ¿Se realizan chequeos médicos periódicos?.				1	
27. ¿Se revisan los informes psico-sociales de los empleados?.				2	
28. ¿La Empresa cumple con los requerimientos del IESS?.				3	
29. ¿Se revisan los indicadores de ausentismo?.				1	
30. ¿Se revisan los indicadores de rotación?.				1	
31. ¿Se evalúan los factores de riesgo de la Empresa?.				2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
32. ¿Se cumple con el reglamento interno de seguridad industrial?.				2	
33. ¿Se realizan inspecciones periódicas en el Área de Producción?.				3	
34. ¿Se analizan los reportes del control de asistencia del personal?.				1	
35. ¿Se cumple con el plan de capacitación?.				2	
36. ¿Los cursos de capacitación son acordes a las necesidades de la Empresa?.				1	
37. ¿Se revisa la selección de los oferentes de los cursos de capacitación?.				1	
38. ¿Se revisa la selección del personal a ser capacitado?.				1	
39. ¿Se verifica los resultados de la capacitación realizada?.				2	
40. ¿Se revisa la evaluación del rendimiento del personal?.				3	
41. ¿Los ascensos, otorgamiento de incentivos, cambios de denominación, etc. son en base a los resultados de las evaluaciones?.				1	
42. ¿Se revisan periódicamente los parámetros de evaluación?.				2	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
43. ¿Se revisan periódicamente los rangos para otorgamientos de incentivos?.				2	
44. ¿La rotación del personal se realiza en base a las disposiciones existentes?.				1	
45. ¿Se capacita al personal que ha sido rotado?.				2	
46. ¿Se verifica la asistencia del personal?.				3	
47. ¿Se verifica las solicitudes de permiso?.				2	
TOTAL				100	

8.5.2. EVALUACIÓN CONTINUA EN EL ÁREA DE INVENTARIOS.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿El Sistema de Inventarios tiene acceso restringido para empleados que no pertenezcan a esta Área?.				6	
2. ¿Se verifica que las órdenes de compra tengan las firmas de autorización?.				4	
3. ¿Se verifica la recepción de la mercancía con la factura del proveedor?.				5	
4. ¿Se revisa la calidad de la mercancía recibida en base a los estándares de calidad existentes?.				5	
5. ¿Se elaboran comprobantes de ingreso prenumerados?.				6	
6. ¿Los comprobantes de ingresos tienen las respectivas firmas de autorización?.				4	
7. ¿Se cumple con los lineamientos de codificación de los inventarios?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8. ¿Las requisiciones de materiales se encuentran prenumeradas?.				4	
9. ¿Se verifican las firmas de autorización con las requisiciones de materiales?.				4	
10. ¿Se elaboran los comprobantes de egreso prenumerados?.				5	
11. ¿Los comprobantes de egresos tienen las respectivas firmas de recepción?.				5	
12. ¿Se verifica la entrega de materiales o insumos contra la requisición de materiales?.				5	
13. ¿Se verifican las facturas emitidas con los productos terminados que se entregan?				6	
14. ¿Se cumple con los mínimos y máximos para determinar los niveles de reposición?.				5	
15. ¿Se realiza la toma física de inventarios en base a su planificación?.				5	
16. ¿Se interrumpe el proceso de producción cuando se realiza la toma física de inventarios?.				4	
17. ¿La toma física de inventarios lo realiza el personal encargado de los mismos?.				6	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
18. ¿Coinciden los registros con las existencias?.				6	
19. ¿La Gerencia Financiera autoriza que se proceda a la baja de los inventarios?.				6	
20. ¿Se realiza la dada de baja de los inventarios obsoletos o con fallas?.				5	
TOTAL				100	

8.5.3. EVALUACIÓN CONTINUA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se cumple el plan de diseño?.				6	
2. ¿Se verifica las necesidades del cliente en la elaboración del diseño?.				5	
3. ¿Se verifica si inventarios tiene los materiales necesarios para realizar el diseño?.				5	
4. ¿Se evalúan los resultados de las actividades de diseño?.				5	
5. ¿Se revisa periódicamente los diseños?.				4	
6. ¿Se verifica la calidad de las telas que se van a cortar?.				6	
7. ¿Se cumple el programa de corte?.				6	
8. ¿Se verifica que se calibre periódicamente la maquinaria de corte?.				5	
9. ¿Se monitorea constantemente el corte de las telas?.				4	
10. ¿Se cambia periódicamente los patrones o moldes de cartón?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
11. ¿Se cumple el programa de confección?.				6	
12. ¿Se verifica que se calibre periódicamente la maquinaria de confección?.				5	
13. ¿Se monitorea constantemente la confección de las prendas?.				5	
14. ¿Se verifica la calidad de las prendas confeccionadas?.				4	
15. ¿Se verifica que se calibre periódicamente la maquinaria de bordado?.				5	
16. ¿Se calibra periódicamente la maquinaria de etiquetado?.				5	
17. ¿Se monitorea constantemente el bordado de los diseños?.				5	
18. ¿Se monitorea constantemente el etiquetado de las prendas?.				5	
19. ¿Se verifica la calidad de los bordados?.				4	
20. ¿Se verifica las especificaciones de las telas al momento de plancharlas?.				6	
TOTAL				100	

**8.5.4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE VENTAS.**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE VENTAS**

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se constata la existencia del estudio de mercado de la Empresa?.				7	
2. ¿Se verifica que se realice el levantamiento de una base de datos de los posibles clientes?.				7	
3. ¿Se verifica la situación financiera de los posibles clientes?.				6	
4. ¿Se verifica que se realicen las visitas de promoción de los productos?.				5	
5. ¿Se verifica que se hayan cumplido las visitas programadas?.				5	
6. ¿Se verifica los resultados de quienes serán los posibles clientes de la Empresa?.				6	
7. ¿Se verifica que se esté efectuando la demostración de los productos que requieren los posibles clientes?.				6	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8. ¿Se verifica que la demostración que se realiza de los productos, reúna las condiciones indispensables para explicar la calidad, variedad y precios?.				5	
9. ¿Se verifica la productividad de las visitas realizadas en relación a las negociaciones?.				7	
10. ¿Se revisa que las notas de pedido firmadas, estén de acuerdo a las especificaciones de los productos ofertados y sus precios?.				6	
11. ¿Se constata los ítems solicitados por los clientes?.				5	
12. ¿Se revisa la existencia de la mercadería antes de elaborar la factura?.				7	
13. ¿Se verifica que en las notas de pedido consten las cantidades y los precios de los productos?.				6	
14. ¿Se verifica que las mercaderías entregadas coincidan con las notas de pedido y con las facturas?.				6	
15. ¿Se verifica que se realicen visitas de postventa?.				6	

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
16. ¿Se verifica que se continúe visitando a los clientes?.				5	
17. ¿Se revisa que se atiendan reclamos por fallas en los productos?.				5	
TOTAL				100	

CAPÍTULO IX

9. CONCLUSIONES.

La aplicación de un Sistema de Control Interno Administrativo promueve la eficiencia, eficacia y economía de la Empresa, reduce los riesgos de pérdidas, asegura la confiabilidad de la información y fortalece el cumplimiento de leyes y normas vigentes.

- ☛ El Área de Recursos Humanos cuenta con controles deficientes en los procesos de contratación de personal, ya que no se realiza una evaluación correcta de los candidatos.
- ☛ El Sistema de Control Interno Administrativo que corresponde al Área de Recursos Humanos es deficiente en el proceso de roles de pago, porque no existe un documento de aceptación del mismo y tampoco se controla la emisión de reportes a organismos de control.
- ☛ El Área de Inventarios no posee controles administrativos que permitan llevar un registro de ingresos o egresos de mercadería, debido a que no existen documentos estandarizados para el registro de los mismos.
- ☛ El Sistema de Control Interno Administrativo en el Área de Inventarios, es deficiente al momento de realizar la toma física de inventarios, debido a que ésta no es realizada por el personal externo al Área, de igual forma en su conciliación con el sistema.

- ☛ El Área de Producción no cuenta con controles administrativos que se aplican en el proceso de entrega de mercadería entre secciones, lo que no permite determinar diferencias entre lo ingresado y lo procesado por la Sección.

- ☛ El Sistema de control Interno Administrativo en el Área de Producción, es deficiente para el proceso de selección de prendas con fallas, ya que no se documenta las mismas para la determinación del proceso final.

- ☛ En el Área de Ventas se determinó que no existe la firma por parte de los clientes en las notas de pedidos de las mercaderías, debido a que no se exige la firma por parte del vendedor.

- ☛ No existe un Sistema de Control Interno Administrativo en el Área de Ventas para el proceso de postventa, produciéndose niveles de insatisfacción por parte del cliente.

CAPÍTULO X

10. RECOMENDACIONES.

- ⚡ Elaborar un manual de procedimientos para el reclutamiento de personal, estableciendo políticas de evaluación de acuerdo a los puestos a ocupar.
- ⚡ Crear mayor confidencialidad en la entrega de los recibos de sueldo y que se incluya como política el registro de la firma del empleado como aceptación de los valores recibidos; de igual forma que se elaboren los reportes a las instituciones de control como el IESS, Ministerio de Trabajo, etc.
- ⚡ Elaborar comprobantes de ingreso y egreso de mercaderías para la sección de inventarios, en donde se debe registrar el número de unidades y consignar las firmas de entrega-recepción.
- ⚡ Implementar un procedimiento para la ejecución de toma física de inventarios, detallando que éste debe ser elaborado por el personal ajeno a la Sección.
- ⚡ Implementar un documento de entrega-recepción entre las secciones de producción, que contenga el detalle de las prendas que cumplieron con el proceso previo hasta llegar a la producción terminada, para su entrega a la Bodega y su posterior venta.

- ⚡ Crear un documento que permita detallar el número de prendas que salieron con fallas y su detalle como color, talla y modelo.

- ⚡ Implementar una política de ventas en la cual se obligue al vendedor a solicitar el registro de la firma del cliente en la nota de pedido realizada.

- ⚡ Implementar un proceso de gestión de postventa, con seguimiento en procesos de reclamos y tiempos de respuesta.

BIBLIOGRAFÍA

 GRECO Orlando, **DICCIONARIO CONTABLE, COMERCIAL, ECONOMÍA, COMERCIO FINANZAS, NEGOCIOS, CONTABILIDAD, AUDITORÍA, DERECHO**, Ediciones Valletta, Buenos Aires Argentina, 1999.

 MANTILLA B. Samuel Alberto, **CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA**, Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Colombia, 2000.

 MANTILLA B. Samuel Alberto y CANTE S. Sandra Yolima, **AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO**, Ecoe Ediciones, Colombia, Agosto 2005.

 MANTILLA B. Samuel Alberto, **CONTROL INTERNO INFORME COSO**, Cuarta Edición, Ecoe Ediciones, Colombia, Abril 2005.

 CEPEDA ALONSO Gustavo, **AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO**, McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.

 MALDONADO E. Milton K., **AUDITORÍA DE GESTIÓN**, Editorial Luz de América, Quito Ecuador, 2001.

 MALDONADO E. Milton K., **CONTROL INTERNO PARA ADMINISTRADORES**, Editorial Luz de América, Quito Ecuador, 2000.

 BADILLO Jorge, **CONTROL INTERNO**, Quito Ecuador, 2006.

 VÁSQUEZ Víctor Hugo, **ORGANIZACIÓN APLICADA**, Segunda Edición, Gráficas Vásquez, Quito Ecuador, Octubre 2002.

 WHITTINGTON Ray y PANY Kart, **AUDITORÍA**, Décimo cuarta Edición, McGraw Hill Interamericana, México, Agosto 2004.

 COOPERS & LYBRAND, **LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO (INFORME COSO).**

 ORTÍZ José Joaquín y ORTÍZ Armando, **AUDITORÍA INTEGRAL CON ENFOQUE AL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**, Editorial Kimpres Ltda., Quito ecuador, 2002 – 2003.

 www.gestiopolis.com

 www.monografias.com

 www.google.com