



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-
AUDITOR**

**TEMA: “DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO
BASADO EN EL MODELO COSO ERM, PARA MEJORAR LA
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS, APLICADO AL
GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN, CANTÓN AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

TOMO II

**AUTORAS: GEOMAYRA CATHERINE SÁNCHEZ PAREDES
DEYANIRA ELIZABETH TABOADA VALLE**

DIRECTOR: ING. IRALDA BENAVIDES

CODIRECTOR: DRA. CARLA ACOSTA

LATACUNGA-2015

CAPÍTULO IV

DISEÑO Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM

4.1 HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

4.1.1 Ambiente de control

El ambiente de control es la base fundamental mediante la cual la empresa comprende y toma conciencia sobre el riesgo y su gestión, además de crear una disciplina y estructura organizacional para establecer su dirección, siendo a su vez el soporte de los demás componentes del sistema de control Interno.

El ambiente de Control del Grupo Corporativo “Mary Carmen” se ha diseñado en base a las falencias y debilidades encontradas en el diagnóstico ejecutado, es por ello que se propone:

- a. Código de ética
 - b. Instructivo de Reclutamiento y selección del personal
 - c. Plan de Capacitaciones
 - d. Estructura Organizacional
 - e. Manual de funciones
 - f. Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas
- a. *Código de ética:*** Un código de ética general de acuerdo a las necesidades y principios que caracterizan al Grupo Corporativo Mary Carmen, siendo una declaración de principios y valores dentro de las buenas prácticas organizacionales, integrando a su vez conciencia y compromiso en sus empleados. Por lo tanto el código de ética debe ser difundido dentro de cada uno de los empleados que forman parte del Grupo Corporativo, con el fin de que se identifiquen con la filosofía empresarial y pongan en práctica cada uno de los valores y principios

establecidos. (Ver Anexo N°2 CÓDIGO DE ETICA-GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN).

- b. Instructivo de Reclutamiento y selección del personal:** siendo una herramienta de apoyo para la selección adecuada del recurso humano del Grupo Corporativo, ya que constituye el activo más importante por ser el motor principal del desarrollo de las operaciones realizadas por cada una de las empresas que lo conforman.

El presente instructivo alinea al personal seleccionado con los objetivos empresariales y estrategias del Grupo Corporativo, por lo cual se ha desarrollado parámetros que permiten identificar a miembros que sean capaces de enfrentar desafíos que hoy en día se requieren en el ámbito empresarial y sobre todo que respondan con las necesidades y requerimientos existentes.

INSTRUCTIVO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

GRUPO CORPORATIVO “MARY CARMEN”

INTRODUCCIÓN

El presente instructivo se ha elaborado como una herramienta de apoyo y guía al proceso de reclutamiento y selección del personal que desarrolla el Grupo Corporativo “Mary Carmen”, buscando fomentar su transparencia, eficiencia y control en ésta gestión, en donde la base primordial de su accionar sea la idoneidad, objetividad y equidad como elementos fundamentales en su ejecución.

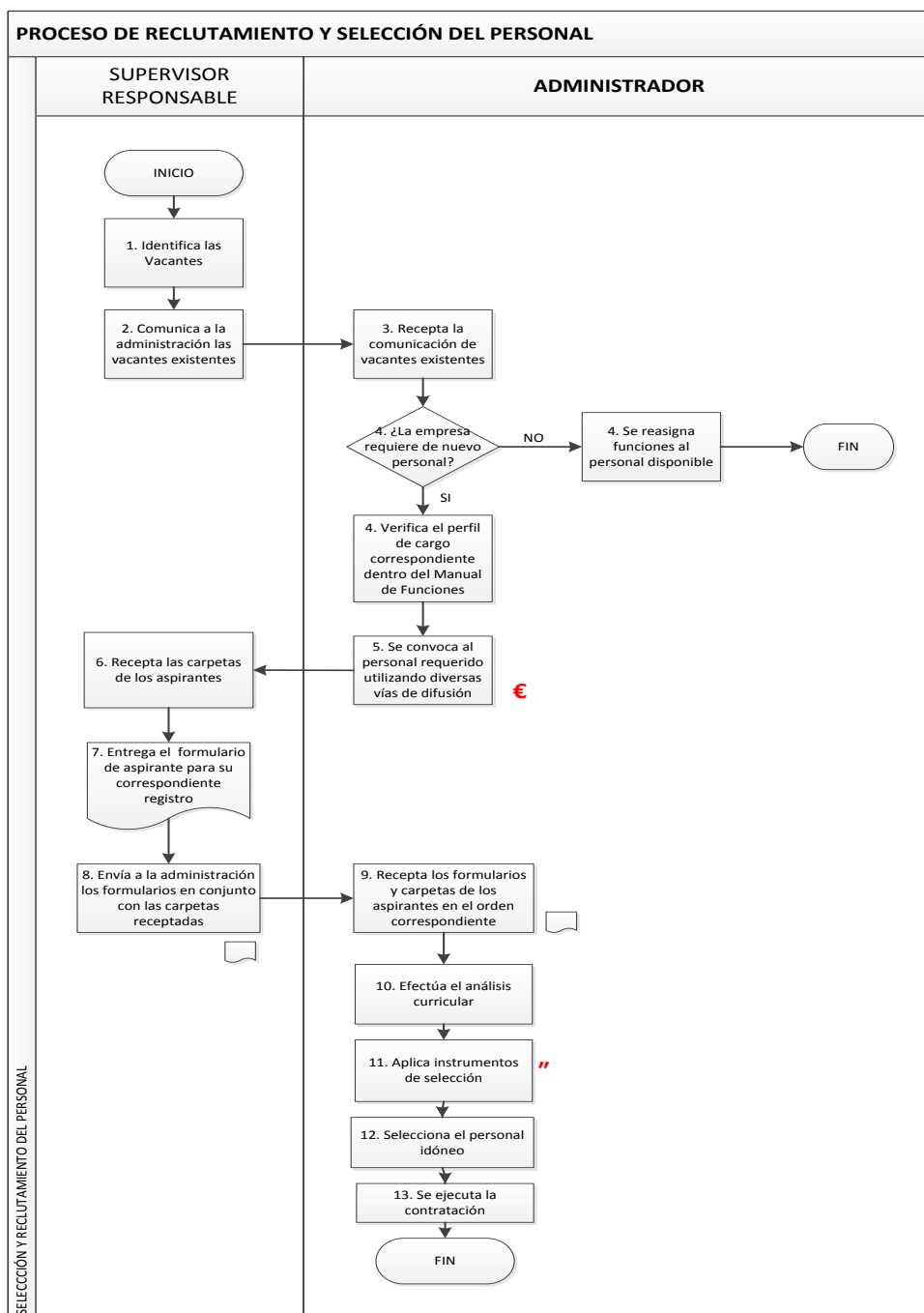
De esta manera se sintetiza el procedimiento adecuado para el reclutamiento y selección del personal, indicando todos los aspectos en los cuales se debe enfatizar, conjuntamente con las políticas requeridas para este proceso, garantizando así un efectivo control y cumplimiento de actividades que contribuyen al mejoramiento empresarial.

OBJETIVO

Ser una herramienta de apoyo y soporte en el proceso de reclutamiento y selección del personal del Grupo Corporativo Mary Carmen, con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones de sus colaboradores.

DESARROLLO

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



€
Vías de difusión:
 -Internas: Publicación de Vacante en la cartelera interna
 -Externas: Publicación de avisos en los establecimientos correspondientes, prensa, internet.
 " "

€
Instrumentos de Selección:
 -Pruebas técnicas o de conocimiento
 -Entrevista
 -Verificación de documentos e información de los postulantes

Figura N°4.1 Proceso de Reclutamiento y selección del Personal

1.- Identificación de Vacantes

Responsable: Supervisor correspondiente a cada empresa

El Supervisor de almacén identifica las vacantes existentes o la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo siempre y cuando este se justifique acorde a la operatividad de la empresa.

2.- Comunicación a la administración las vacantes existentes

Responsable: Supervisor correspondiente a cada empresa

El Supervisor comunica en forma oportuna el requerimiento de personal a la administración, con fin de que éste tome una decisión acorde a la situación actual de la empresa.

3.- Receta la comunicación de vacantes existentes

Responsable: Administrador

El administrador atiende el comunicado del supervisor, analizando conjuntamente el requerimiento del personal, el área y las necesidades existentes para tomar la mejor decisión.

4.- Se decide ¿la empresa requiere de nuevo personal?

Responsable: Administrador

El administrador toma una decisión en base a la situación real de la empresa, en donde se determina el requerimiento del nuevo personal; considerando a su vez las oportunidades de crecimiento profesional que como Grupo Corporativo brinda a sus empleados, se ejecuta un análisis interno del personal actual de la empresa con fin de reasignar las funciones y cubrir el puesto requerido, ofreciéndoles motivaciones que compensen el trabajo a desarrollar.

En caso de ser necesaria la contratación de nuevo personal se analiza y verifica el perfil profesional requerido para el cargo dentro del manual de funciones de la empresa, para cumplir con los parámetros establecidos y

evidenciarlos dentro del proceso de selección; cabe recalcar que el perfil existente debe ser revisado y actualizado en base a las funciones, competencias y necesidades demandadas actualmente en la organización.

Si el perfil del personal que se desea contratar no se encuentra dentro del manual de funciones el administrador deberá diseñar y establecer un perfil que vaya de acuerdo con los requerimientos y objetivos empresariales.

Es necesario indicar que el perfil profesional es un documento en donde se detalla la descripción de los requisitos y competencias necesarias para desempeñar adecuadamente un cargo, por lo tanto debe contener la siguiente información:

- **Identificación del cargo:** Tipo de cargo, denominación, dependencia jerárquica, y número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad
- **Objetivo del cargo:** Representa la misión que debe cumplir el funcionario en su cargo correspondiente
- **Funciones del cargo:** Se describen las funciones inherentes al cargo a ocupar
- **Responsabilidades:** Se definen todas las responsabilidades correspondientes al cargo de acuerdo a sus funciones.
- **Requerimientos mínimos:** Hace referencia al nivel de educación requerido para el cargo, las competencias y habilidades, la experiencia y edad

La importancia de contar con un perfil profesional para la selección del personal se debe a que permite desarrollar de una manera confiable y adecuada el proceso.

5.- Convocatoria al personal requerido utilizando diversas vías de difusión

Responsable: Administrador

La Administración se encarga de convocar al personal requerido, para lo cual se determinan las vías de difusión más adecuadas, dentro de ello están:

- **Internas.-** Da prioridad a los empleados actuales de cada una de las empresas con fin de brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal, para lo cual se publicarán las vacantes existentes en la cartelera interna con fin de que puedan ser partícipes del concurso.
- **Externas.-** La publicaciones de oferta de empleo se deben efectuar en al menos un medio de carácter público, entre los cuales se encuentra la publicación de avisos en los establecimientos correspondientes, prensa, internet, entre otros.

La convocatoria debe contar con parámetros que definan y sintetizen claramente los requerimientos solicitados, para lo cual se propone el siguiente formato:

Cuadro N° 4.1
Formato de convocatoria pública


<p>GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN (Empresa correspondiente)</p> <p>Una organización con altos estándares de calidad, gestión e innovación, requiere contratar:</p> <p>PUESTO REQUERIDO</p>
<p>Requisitos:</p> <p>Síntesis de acuerdo al perfil profesional</p>
<p>Se ofrece:</p> <p>Estabilidad laboral, pagos de beneficio de ley, buen ambiente de trabajo, oportunidades profesionales, entre otras.</p>
<p>Los interesados presentar la documentación en (lugar y fecha indicado por la administración)</p>

6.- Recepción de carpetas de los aspirantes

Responsable: Supervisor correspondiente a cada empresa

El Supervisor se encarga de recibir las carpetas de los aspirantes a los cargos solicitados, dentro de la fecha señalada por la administración.

7.- Formulario de aspirantes

Responsable: Supervisor correspondiente a cada empresa

El supervisor al receiptar las carpetas de los aspirantes deberá hacer la entrega respectiva del formulario de aspirantes, el cual debe ser llenado en forma inmediata con los datos correspondientes.

El formulario deberá contar con información básica tal como los datos personales y los requisitos fundamentales para el cargo a ocupar, permitiendo de esta manera resumir el perfil profesional del aspirante para facilitar su análisis y a su vez contar con una base de datos para futuros requerimientos de personal

Cuadro N° 4.2 Formato de postulación

		FORMULARIO DE POSTULACIÓN			
1.- INFORMACIÓN PERSONAL					
NOMBRES Y APELLIDOS:					
N° DE CÉDULA:					
ESTADO CIVIL:					
DIRECCION:					
TELEFONOS:					
CORREO ELECTRÓNICO:					
CARGO AL QUE POSTULA:					
2.- FORMACIÓN PROFESIONAL					
SECUNDARIA	ESTUDIOS TECNICOS	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	OTROS		
(Titulo).....	(Titulo).....	(Titulo).....	(Titulo).....		
	(Titulo).....	(Titulo).....	(Titulo).....		
	(Titulo).....	(Titulo).....	(Titulo).....		
3.- EXPERIENCIA					
AÑOS (NÚMERO)	ESTABLECIMIENTO		CARGO DESEMPEÑADO		
4.- REFERENCIAS PERSONALES/ PROFESIONALES					
PERSONALES					
NOMBRES Y APELLIDOS	PARENTEZCO		TELÉFONOS DE CONTACTO		
PROFESIONALES					
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	LUGAR DE TRABAJO	TELÉFONOS DE CONTACTO		

8.- Envío de formularios y carpetas receptadas

Responsable: Supervisor correspondiente a cada empresa

El supervisor recolectará los formularios en conjunto con las carpetas de los aspirantes del cargo solicitado y los ordenará considerando en primer lugar las carpetas de los empleados internos que se han presentado al concurso, luego de ello se colocará el resto de carpetas en orden cronológico a su recepción.

9. Recepción de formularios y carpetas de los aspirantes

Responsable: Administrador

El administrador recepta los formularios y carpetas de los aspirantes en las condiciones y orden especificado, preparándolos de esta manera para su análisis correspondiente.

10.- Efectúa el análisis curricular

Responsable: Administrador

El administrador realizará una selección general de los aspirantes que cumplan con los parámetros básicos que manifiesta el perfil profesional requerido dentro del manual de funciones correspondiente.

Para culminar esta fase se generará un listado de los postulantes que pasen a la siguiente fase y se establecerá el proceso para su selección.

11.- Aplicación de instrumentos de selección

Responsable: Administrador

Con los postulantes que han sido preseleccionados, se aplicarán los diversos instrumentos de selección según sea el caso, considerando que éstos son todas las pruebas y métodos que se usan para evaluar la idoneidad de un postulante al cargo requerido.

Los instrumentos deberán contar con evaluaciones cuantificables y estandarizadas, permitiendo la comparación entre los postulantes, ejecutando a su vez un proceso justo y efectivo.

Los instrumentos de selección se aplicarán de acuerdo al cargo para el que se está evaluando al postulante y a las disponibilidades empresariales (bajo criterio del administrador).

- **Evaluación del perfil profesional :**

Las evaluaciones del perfil profesional serán ejecutadas por el administrador en base a los siguientes parámetros:

Cargos Administrativos

Cuadro N° 4.3

Parámetros para calificación de pruebas – cargos administrativos

Parámetros	Calificación
Puntualidad	5 Puntos
Presentación personal	10 Puntos
Fluidez Verbal	5 Puntos
Competencias y habilidades relativas al cargo	10 Puntos
Experiencia	10 Puntos
Nivel de conocimiento	50 Puntos
Test psicométrico-personalidad	10 Puntos
Total	100 Puntos

Las pruebas del nivel de conocimiento serán diseñadas por un experto en el área, así como también será el responsable de su calificación bajo la ponderación establecida.

Cargos Operativos

Parámetros	Calificación
Puntualidad	10 Puntos
Presentación personal	10 Puntos
Fluidez Verbal	5 Puntos
Competencias y habilidades relativas al cargo	50 Puntos
Experiencia	10 Puntos
Test psicométrico-personalidad	15 Puntos
Total	100 Puntos


Cuadro N° 4.4
Parámetros
para
calificación
de pruebas –
cargos
operativos

- **Entrevista:**

La entrevista debe ser sencilla, clara y contener aspectos básicos y generales que se necesita conocer del postulante, se recomienda que las preguntas sean unificadas para todos con fin de poder compararlas y establecer un puntaje por respuesta. Las entrevistas se ejecutarán por parte de la administración citando al aspirante en un lugar y fecha establecido

A continuación se propone un ejemplo de entrevista a ejecutar, diseñada con preguntas relevantes para la identificación de la personalidad del postulante así como también de los requerimientos empresariales exigidos, dichas preguntas pueden incrementarse, o reducir de acuerdo al criterio de la administración, sin embargo se sugiere cumplir con las puntuaciones establecidas

Cuadro N° 4.5
Modelo de preguntas para la entrevista

 ENTREVISTA		
N°	PREGUNTAS	CALIF
1	¿Cómo se define?	1
2	¿Qué experiencia tiene en este cargo en particular?	1
3	¿Qué conoce usted de esta empresa?	1
4	¿Por qué quiere trabajar con nosotros?	1
5	¿Se considera exitoso?	1
6	¿Que hizo estos últimos meses con su tiempo para mejorar su conocimiento?	1
7	¿Cuál es el valor con el que se idéntica?	1
8	¿Cuál es su aspiración salarial?	1
9	¿Conoce algunas personas que trabaje con nosotros?	1
10	¿Estaría dispuesto a trabajar por la noche, fines de semana, feriados o tiempo extra que la empresa requiera?	1
11	¿Considera que trabaja bien en equipo?	1
12	¿Cuánto tiempo pretende trabajar con nosotros si le contratamos?	1
13	¿Cuál es su filosofía respecto al trabajo?	1
14	¿Por qué cree que deberíamos contratarlo?	1
15	¿Qué es lo más importante para usted? El trabajo o el dinero	1
16	¿Posee cargas familiares?	1
17	¿Estaría dispuesto a trasladarse a otro lugar en caso de que la empresa lo requiera?	1
18	¿A qué se dedica actualmente?	1
19	¿Está buscando trabajos actualmente en otras empresas?	1
20	¿Cuál sería su puesto de trabajo ideal?	1
TOTAL		20

Nota: La calificación se realizará en base a la experiencia y al criterio profesional del administrador, otorgando una calificación individual por pregunta de 1 o 0 puntos.

- **Verificación de documentos e información de los postulantes:**

Esta fase trata de verificar y validar si la documentación presentada por parte del aspirante es real y verídica, para ello se utiliza medios como:

- Llamadas telefónicas que permitan consultar el desempeño laboral y comportamiento del aspirante de acuerdo a lo señalado a sus referencias personales y profesionales.
- A través del Internet y haciendo uso de los datos informativos del aspirante, verificar sus antecedentes penales para garantizar su honorabilidad.

Ejemplo:

Link de consulta de antecedentes penales:

<http://www.ministeriointerior.gob.ec/certificado-de-antecedentes-penales/>

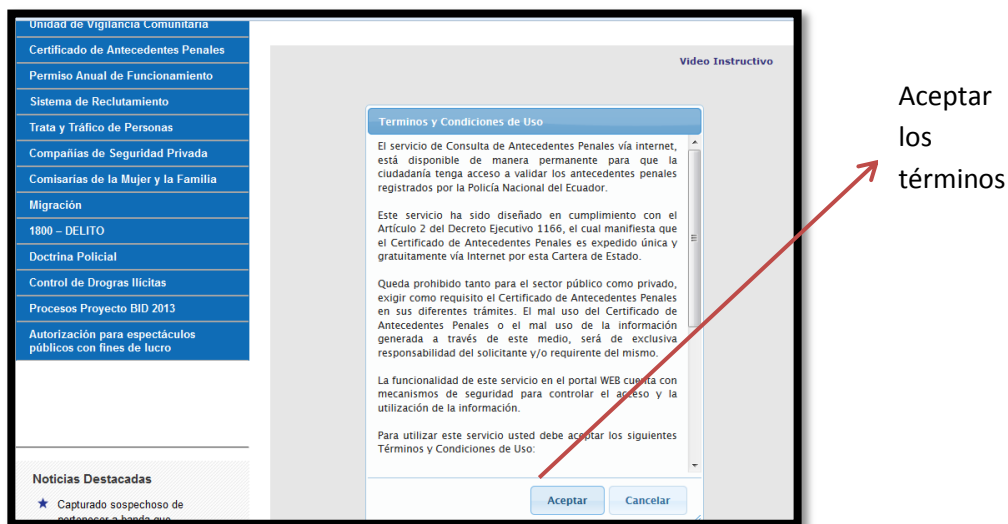


Figura N°4.2 Términos y condiciones de uso del acceso a los antecedentes penales

Fuente: (<http://www.ministeriointerior.gob.ec/certificado-de-antecedentes-penales/>, 2015)

Colocar el número de cédula del postulante

Figura N°4.3 Ingreso de identificación del postulante

Fuente: (<http://www.ministeriointerior.gob.ec/certificado-de-antecedentes-penales/>, 2015)

Indicar el motivo de consulta

Figura N°4.4 Ingreso de motivo de consulta

Fuente: (<http://www.ministeriointerior.gob.ec/certificado-de-antecedentes-penales/>, 2015)

HONORABILIDAD LIMPIA

Figura N°4.5 Resultados de la consulta de antecedentes penales

Fuente: (<http://www.ministeriointerior.gob.ec/certificado-de-antecedentes-penales/>, 2015)

- Verificar la validez de su título profesional mediante consultas a través de la página web correspondiente.

Ejemplo:

Página de consulta:

<http://www.senescyt.gob.ec/web/guest/consulta-de-titulos>

Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

Inicio Consulta de Institutos Educación Superior Consulta de títulos Estados Títulos Extranjeros

Consulta de Títulos Registrados

Búsqueda por Apellidos

Búsqueda por Identificación (cédula/pasaporte)

Búsqueda de los títulos Registrados en nuestra base de datos

Síguenos en:

ecuador ama la vida

Nombres y apellidos del postulante

Número de Cedula del postulante

Figura N°4.6 Ingreso de datos del postulante para el acceso a la verificación de títulos profesionales

Fuente: (<http://www.senescyt.gob.ec/web/guest/consulta-de-titulos>, 2015)

Nombre	VALLE VALLE IRMA MARIA					
Identificación	1802002558					
Nacionalidad	ECUATORIANA					
Genero	FEMENINO					
Títulos de Cuarto Nivel						
Título	Institución de Educación Superior	Tipo	Reconocido Por	Número de Registro	Fecha de Registro	Observacion
DIPLOMA SUPERIOR EN ADMINISTRACION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD	UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES	NACIONAL		1042-08-670639	03-01-2008	
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACION Y ORGANIZACION DE HOSPITALES	UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES	NACIONAL		1042-08-685266	12-12-2008	
MASTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y ADMINISTRACION EDUCATIVA	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICA	NACIONAL		1045-02-311301	26-11-2002	
Títulos de Tercer Nivel						
Título	Institución de Educación Superior	Tipo	Reconocido Por	Número de Registro	Fecha de Registro	Observacion
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA ENFERMERIA	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	NACIONAL		1005-04-484653	19-02-2004	
Títulos de Nivel Técnico o Tecnológico Superior						
Título	Institución de Educación Superior	Tipo	Reconocido Por	Número de Registro	Fecha de Registro	Observacion
ENFERMERA	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	NACIONAL		1005-04-484652	19-02-2004	

Figura N°4.7 Resultados de la consulta de validez de títulos profesionales

Fuente: (<http://www.senescyt.gob.ec/web/guest/consulta-de-titulos>, 2015)

La verificación de información presentada por el aspirante tendrá una calificación de 30 puntos totales, es decir 10 puntos por cada medio de verificación: llamadas telefónicas, consulta de antecedentes penales y consulta de validez de títulos profesionales.

12.- Selecciona el personal idóneo

Responsable: Administrador

En la selección del personal se ejecuta un promedio de las calificaciones obtenidas en la aplicación de cada uno de los instrumentos de selección: Evaluación del perfil profesional, entrevista y la verificación de documentación e información presentada por el postulante

De los resultados obtenidos se compara y selecciona al/ los candidato/s ganadores.

13.- Contratación

Responsable: Administrador

Se convoca la presencia de el/los ganador/es del concurso para proceder a su contratación correspondiente.

POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL: (Ver Anexo N°3
POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL)

- c. *Plan de Capacitaciones:*** Se considera necesario establecer un plan de capacitaciones que sustente con conocimientos fundamentales las acciones ejecutadas por parte de la administración, gerencia y personal en general que forma parte del Grupo Corporativo, tomando en cuenta que se requiere fomentar el conocimiento en el nivel directivo, para concientizar aspectos relevantes dentro de su gestión que sean una base sólida para la buena toma de decisiones y el desarrollo empresarial.

PLAN DE CAPACITACIÓN

PRESENTACIÓN

Se considera que la capacitación es un proceso de orientación, que se aplica de forma sistemática y cronológica, a través de lo cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos específicos relacionados a su ámbito laboral, permitiendo cambiar o mejorar su perspectiva frente a aspectos

fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es por ello que se considera a la capacitación como una herramienta de apoyo para el desarrollo empresarial así como también profesional de cada uno de sus colaboradores.

Dentro de los beneficios que se obtienen a través de la capacitación radica la integración entre colaboradores y el incremento de la productividad, brindando un mayor aporte a la organización e incentivando el rendimiento, creatividad e iniciativa de sus miembros.

El presente plan de capacitación está dirigido a la Administración y Gerencia del Grupo Corporativo Mary Carmen, el cual representa un instrumento que permite orientar sobre aspectos de relevancia tales como: contabilidad, finanzas y gestión de riesgos, dentro de la operatividad empresarial.

JUSTIFICACIÓN

El recurso humano es el elemento de mayor valor dentro de cualquier organización, ya que influye directamente en su operatividad y desarrollo, permitiendo así el cumplimiento de objetivos y metas empresariales. Es así que se considera este plan de capacitación a la Administración y Gerencia del Grupo Corporativo Mary Carmen, siendo ellos los pilares fundamentales de su accionar, tomando como referencia los resultados obtenidos dentro de la aplicación de un diagnóstico de control interno basado en el modelo COSO ERM, en donde se han determinado falencias en cuanto al conocimiento de la importancia de la contabilidad y las finanzas para la toma de decisiones, así como también la relevancia de la gestión de riesgos en el entorno empresarial.

ALCANCE

El presente plan de capacitación está dirigido a la Administración y Gerencia del Grupo Corporativo Mary Carmen.

OBJETIVOS

- Orientar a la Administración y Gerencia del Grupo Corporativo Mary Carmen sobre la importancia de la Contabilidad y las Finanzas para una efectiva toma de decisiones
- Proporcionar un nivel de conocimiento a la Administración y Gerencia del Grupo Corporativo Mary Carmen sobre el riesgo, sus generalidades, consecuencias, calificaciones e importancia de su gestión dentro del ámbito empresarial
- Contribuir al Grupo corporativo Mary Carmen con una herramienta que fortalezca el conocimiento y motive su mejoramiento continuo.

MODALIDAD Y NIVEL DE CAPACITACIÓN

Capacitación Preventiva.- Es aquella que se orienta a anticiparse a los posibles acontecimientos que puedan afectar al cumplimiento de objetivos empresariales. Hace referencia a la Contabilidad y Gestión de riesgos ya que son áreas que presentan mayor vulnerabilidad dentro del desenvolvimiento empresarial.

Capacitación Correctiva.- Está dirigida hacia la mejora y solución de las falencias detectadas en el diagnóstico situacional de control interno basado en el modelo COSO ERM.

Nivel avanzado.- La capacitación da prioridad al área directiva (administración y gerencia) permitiendo desarrollar una visión integral sobre la Contabilidad y Gestión de Riesgos dentro del entorno empresarial, facilitando de esta manera la toma adecuada de decisiones.

Cuadro N°4.6
Temario y horas asignadas

TEMAS A TRATAR	N° DE HORAS
FINANZAS Y CONTABILIDAD CONTABILIDAD Concepto básico de la Contabilidad Importancia de la contabilidad en el ámbito empresarial Principios de Contabilidad generalmente aceptados Importancia de los Estados Financieros para la toma de decisiones Contabilidad- Empresa y Contador	4 HORAS
FINANZAS Concepto básico de la Finanzas Diferencia entre contabilidad y finanzas Importancia de las finanzas en el ámbito empresarial Importancia de las decisiones financieras Fuentes de financiamiento	4 HORAS
ORGANISMOS DE CONTROL- CONTABILIDAD- FINANZAS	2 HORAS
GESTIÓN DE RIESGOS Concepto Básico del Riesgo Generalidades del Riesgo Importancia de los riesgos en el entorno empresariales Tipos y calificaciones del riesgo Consecuencias de los riesgos en el ámbito empresarial Identificación y tratamiento de los riesgos.	8 HORAS

RECURSOS

- **HUMANOS.-** Las expositoras que estarán a cargo de la capacitación son el equipo de trabajo del proyecto: Srta. Geomayra Sánchez y Srta. Elizabeth Taboada.
- **MATERIALES.-** Se utilizará:
 - Instalaciones de la Empresa – Hotel Boutique Mary Carmen
 - Equipo de Proyección audiovisual
 - Equipo de cómputo
 - Suministros de oficina

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

Cuadro N°4.7

Cronograma de capacitación

TEMAS A TRATAR	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
CONTABILIDAD																												
Concepto básico de la Contabilidad																												
Importancia de la contabilidad en el ámbito empresarial																												
Principios de Contabilidad generalmente aceptados																												
Importancia de los Estados Financieros para la toma de decisiones																												
Contabilidad- Empresa y Contador																												
FINANZAS																												
Concepto básico de la Finanzas																												
Diferencia entre contabilidad y finanzas																												
Importancia de las finanzas en el ámbito empresarial																												
Importancia de las decisiones financieras																												
Fuentes de financiamiento																												
ORGANISMOS DE CONTROL- CONTABILIDAD- FINANZAS																												
GESTION DE RIESGOS																												
Concepto Básico del Riesgo																												
Generalidades del Riesgo																												
Importancia de los riesgos en el entorno empresariales																												
Tipos y calificaciones del riesgo																												
Consecuencias de los riesgos en el ámbito empresarial																												
Identificación y tratamiento de los riesgos.																												

- d. **Estructura Organizacional:** Se ha diseñado una estructura organizacional tanto a nivel del Grupo Corporativo en general (Ver Anexo N° 4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GRUPO CORPORATIVO “MARY CARMEN”) como para cada una de sus empresas, de acuerdo al diagnóstico efectuado considerando sus principales falencias y requerimientos dentro de la organización, desarrollado de forma adecuada para proporcionar una visualización clara y comprensible de la jerarquía existente y los diversos niveles departamentales, lo que a su vez orienta el desenvolvimiento de los empleados en su entorno de trabajo.

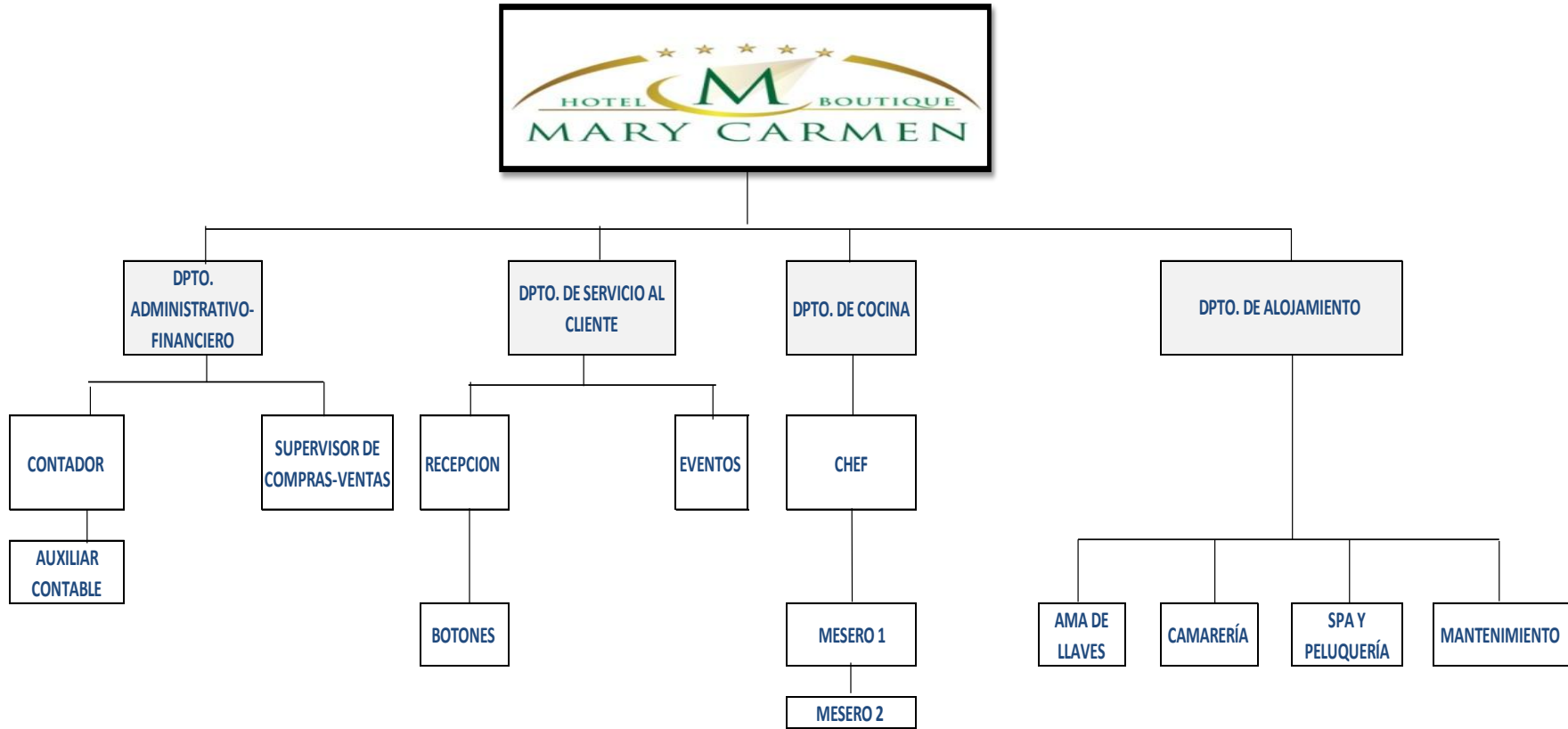


Figura N° 4.8 Estructura Organizativa – Hotel Boutique Mary Carmen

e. *Manual de funciones:* Se han diseñado manuales de funciones para cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo “Mary Carmen”, con el fin de orientar en cuanto a las responsabilidades y funciones asignadas para cada cargo existente, evitando con ello que se genere duplicidad de funciones y confusiones entre los colaboradores, es por ello que se han segregado adecuadamente las funciones correspondientes a cada cargo, contribuyendo así a un adecuado desempeño en el personal.

Dichos manuales han sido diseñados en base a las necesidades de cada una de las empresas así como también a su estructura orgánica correspondiente, respetando y evidenciando claramente la jerarquía existente, logrando con ello una comprensión global de las funciones, responsabilidades y requerimientos mínimos que debe cumplir cada funcionario de acuerdo al cargo que desempeña, contando con un documento elaborado para su difusión formal dentro de la organización. (Ver Anexo N° 6 MANUAL DE FUNCIONES – HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN)

f. *Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas:* Se ha diseñado un instructivo como un requerimiento dentro del Grupo Corporativo “Mary Carmen” para asegurar el cumplimiento de las políticas empresariales una vez que se hayan implementado, mediante su correspondiente evaluación y seguimiento, asegurando de esta manera su efectividad.

INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS EMPRESARIALES IMPLEMENTADAS

RESPONSABLE: Supervisor de cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo Mary Carmen.

El presente formato está diseñado en base a la necesidad de evaluar las políticas que se implementen dentro del grupo Corporativo Mary Carmen, a la vez dando un seguimiento que permita garantizar su cumplimiento y determinar su nivel de avance, a fin de tomar las medidas correctivas necesarias para su efectiva aplicación.

El formato consta de 5 fases:

1. **Políticas:** En esta columna se identifican cada una de las políticas establecidas por la administración, dirección o unidad de auditoría interna correspondientes a los diversos procesos que desarrollan.
2. **Proceso/Objetivo:** Se identifica el proceso/objetivo al cual pertenece la política establecida
3. **Seguimiento:** En este aspecto se supervisa el avance y cumplimiento de las políticas implementadas; dentro de los niveles de avance establecidos están: inicio, etapa media, avanzado y final, en el cual el responsable deberá registrar la fecha de cada seguimiento ejecutado a las políticas así como también marcar con un a X el nivel correspondiente. Cada nivel de avance seleccionado deberá estar debidamente sustentado para evidenciar su validez.
4. **Evaluación:** En este aspecto se otorga una calificación a cada una de las políticas establecidas en base a la efectividad de su aplicación, dichas calificaciones pueden ser: buena, regular o mala, marcando con una X en el casillero correspondiente. Cada calificación deberá tener un argumento debidamente sustentado en el cual se evidencie su validez.
5. **Observaciones:** En este aspecto se evidenciará todos los argumentos que sustenten tanto el nivel de seguimiento seleccionado así como la calificación otorgada por el responsable.

Cuadro N° 4.8

Ficha de evaluación y seguimiento de políticas empresariales

POLITICAS	PROCESO/ OBJETIVO	SEGUIMIENTO					EVALUACIÓN			OBSERVACIONES
		FECHA	INICIO	ETAPA MEDIA	AVANZADO	FINAL	BUENO	REGULAR	MALO	

Nota:

El administrador será el responsable de receptor las fichas de evaluación y seguimiento de políticas empresariales, analizando su nivel de efectividad a fin de tomar las medidas correctivas en caso de requerirlo.

4.1.2 Establecimiento de Objetivos

Se considera que los objetivos son la dirección de toda organización, ya que constituyen los pilares del desarrollo y crecimiento empresarial, es por ello que su existencia es fundamental dentro del funcionamiento administrativo y operativo de Grupo Corporativo “Mary Carmen”.

Considerando las necesidades del Grupo Corporativo “Mary Carmen” y los parámetros que demanda el Componente Establecimiento de Objetivos del sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM se propone:

- a. Misión y Visión empresarial
- b. Proceso de establecimiento de objetivos
- c. Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos

a. Misión y Visión empresarial: se ha diseñado la misión y visión tanto para el Grupo Corporativo en general como para cada una de las empresas que lo conforman, siendo aspectos fundamentales que permiten su orientación y dirección empresarial, constituyéndose a su vez en la declaración del accionar presente y futuro de las organizaciones. Es así que tanto la misión como la visión se han insertado en el código de ética con el objeto de llegar a cada uno de los empleados para que se identifiquen con ellas y contribuyan a su cumplimiento. (Ver Anexo N°2 CÓDIGO DE ETICA-GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN)

MISIÓN: Proporcionar servicios integrales y de lujo en hotelería, distinguiéndonos por la calidad y confort de nuestros servicios, brindando siempre valor agregado y manteniendo una filosofía de excelencia en el servicio al cliente, contribuyendo de esta manera al desarrollo turístico del sector.

VISIÓN: Al 2025 formar una cadena hotelera de 4 a 5 estrellas de excelencia en el mercado ecuatoriano, distinguiéndonos siempre por la calidad en el servicio y la ventaja competitiva que nos caracteriza, mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura y desarrollo del talento humano, fomentando el desarrollo turístico a nivel nacional.

- b. **Proceso de establecimiento de objetivos:** se ha planteado este proceso para orientar y garantizar la efectividad en cuanto a la definición, selección y ejecución de objetivos en el Grupo Corporativo.



Figura N° 4.9 Proceso de establecimiento de objetivos

Fuente: (Informe COSO II-Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado-Técnicas de aplicación, 2004)

Descripción del proceso:

1. Identificar la Misión y visión de la empresa del grupo Corporativo así como también de la empresa correspondiente
2. Establecer los objetivos estratégicos, es decir aquellos que son definidos por la dirección considerando las metas de alto nivel, siempre y cuando

esté dentro de los lineamientos de la misión y visión corporativos y empresariales

3. Establecer la medición correspondiente a los objetivos estratégicos planteados con fin de garantizar su cuantificación
4. Definir las estrategias requeridas para el alcance de los objetivo estratégicos
5. Establecer una vinculación entre los objetivos estratégicos y otros objetivos relacionados que son: operacionales, financieros y de cumplimiento, mismos que se convertirían en objetivos específicos para su ejecución. Cabe recalcar que los objetivos relacionados siguen un efecto cascada dentro de la organización, es decir se desprenden de los objetivos estratégicos.



Figura N° 4.10 Escala de objetivos

Fuente: (Informe COSO II-Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado-Técnicas de aplicación, 2004)

6. Definir el riesgo aceptado por parte de la organización en la ejecución de los objetivos
7. Establecer la tolerancia al riesgo, que son los niveles de aceptación del riesgo que la empresa puede acoger ante la consecución de sus objetivos, garantizando de esta manera que se encuentra dentro de los lineamientos

de aceptación del riesgo, proporcionando a su vez mayor seguridad en el alcance de los objetivos.

8. Establecer el responsable de la ejecución y seguimiento de los objetivos establecidos
9. Destinar los recursos materiales y logísticos para la consecución de los objetivos
10. Definir una fecha para el cumplimiento del objetivo

Desarrollo:
Cuadro N° 4.9
Matriz de establecimiento de objetivos- Hotel Boutique Mary Carmen

HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDICIÓN	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS RELACIONADOS			RIESGO ACEPTADO	TOLERANCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
				OPERACIONALES	FINANCIEROS	CUMPLIMIENTO					
<p>MISION: Proporcionar servicios integrales y de lujo en hotelería, distinguiéndonos por la calidad y confort de nuestros servicios, brindando siempre valor agregado y manteniendo una filosofía de excelencia en el servicio al cliente, contribuyendo de esta manera al desarrollo turístico del sector.</p>	<p>Ser el hotel de lujo con mayor número de visitas a nivel provincial, reconocidos por la calidad y confort del servicio.</p>	<p>Número de visitas a nivel provincial - categoría hoteles de lujo.</p>	<p>Desarrollar estrategias efectivas de marketing que permitan captar una mayor demanda.</p>	<p>Ejecutar una investigación de mercado (producto, precio, plaza y promoción) que identifique claramente las necesidades actuales del cliente.</p>	<p>Gestionar la utilización óptima del recurso financiero para el desarrollo de las actividades del área de Marketing.</p>	<p>Asegurarse que el personal del área de marketing reconozca su responsabilidad primordial ante el cumplimiento de las actividades y responsabilidades establecidas dentro del manual de funciones.</p>	<p>La empresa acepta que la competencia podría adoptar políticas destructivas conforme se desarrollan estrategias marketing, afectando su efectividad.</p>	<p>Mínimo del crecimiento de demanda entre el 5% al 10 %</p>	<p>Dpto. de Marketing</p>	<p>Recurso humano del área de Marketing Recurso económico (Presupuesto del área de marketing)</p>	<p>Enero del 2016</p>
<p>VISION: Al 2025 formar una cadena hotelera de 4 a 5 estrellas de excelencia en el mercado ecuatoriano, distinguiéndonos siempre por la calidad en el servicio y la ventaja competitiva que nos caracteriza, mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura y desarrollo del talento humano, fomentando el desarrollo turístico a nivel nacional.</p>	<p>Incrementar la calidad del servicio hotelero, logrando una expansión nacional en 10 años</p>	<p>Estándares de calidad referente a los procesos del servicio hotelero</p>	<p>Contar con una certificación de calidad en base a estándares y normas establecidas a nivel nacional e internacional</p>	<p>Sistematizar los procesos del hotel en base a normas, requisitos y parámetros de calidad.</p>	<p>Asegurarse que los sistemas de información financieros sean efectivos y oportunos dentro de cada uno de los procesos ejecutados.</p>	<p>Revisar la normativa que establece la certificación de calidad requerida con el fin de dar cumplimiento a sus directrices y parámetros especificados.</p>	<p>La empresa acepta que deberá efectuar desembolsos significativos para la obtención de la certificación de calidad -Baja en el turismo a nivel nacional por disposiciones gubernamentales</p>	<p>Desembolsos de hasta el 40% del presupuesto general de la empresa. -Ubicarse dentro de los 3 hoteles de lujo con mayor número de visitas a nivel provincial</p>	<p>Gerencia, Administrador y personal de la empresa</p>	<p>40% del presupuesto general de la empresa Recurso humano del hotel Infraestructura</p>	<p>Enero del 2023</p>

c. **Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos:** se considera que todo objetivo debe contar con una evaluación y seguimiento periódico, con el fin de que se asegure su adecuado cumplimiento y aplicación de correcciones a las falencias incurridas.

Esta evaluación será ejecutada por la administración o responsable que se determine, bajo los siguientes parámetros:

Cuadro N° 4.10

Ficha de evaluación y seguimiento de objetivos

GRUPO CORPORATIVO "MARY CARMEN"													
FICHA DE EVALUACION Y SEGUIENTO DE OBJETIVOS													
EMPRESA													
OBJETIVO ESTRATÉGICO.....										CALIF			CALIF GLOBAL
										EFFECTIVO	POCO EFFECTIVO	NO EFFECTIVO	
ESTRATEGIAS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	OBJETIVOS RELACIONADOS	ETAPA INICIAL	CALIF	ETAPA INTERMEDIA	CALIF	ETAPA FINAL	CALIF	PROMEDIO DE CALIF.	CALIF. ESTRATEGIA			
										CALIF. CUANTITATIVA	BUENA	REGULAR	MALA
		OPERACIONALES	(Fecha)		(Fecha)		(Fecha)						
		FINANCIEROS											
		CUMPLIMIENTO											
		OPERACIONALES											
		FINANCIEROS											
		CUMPLIMIENTO											

La ficha presenta un formato completo de evaluación y seguimiento de objetivos estratégicos, detallado de la siguiente manera:

- **Empresa:** Se coloca la razón social de la empresa correspondiente
- **Objetivo Estratégico:** Se describe el objetivo estratégico planteado por la dirección
- **Estrategias:** Se detalla todas las estrategias correspondientes a cada objetivo estratégico, considerando que las estrategias constituyen los mecanismos de acción para el alcance de dichos objetivos

- **Fecha de cumplimiento:** Cada estrategia al ser planteada cuenta con una fecha de cumplimiento, la cual debe reflejarse en el casillero sirviendo de referencia y límite para el desarrollo.
- **Objetivos relacionados:** Cada estrategia requiere de objetivos específicos, mismos que pueden ser operacionales, financieros y de cumplimiento, que han sido definidos en el establecimiento de objetivos, estos deben ser evaluados para el asegurar su cumplimiento, por lo tanto deben anotarse en el casillero correspondiente; seguidamente debe registrarse la fecha de acuerdo a sus etapas de ejecución (inicial, intermedia y final) , conjuntamente con la calificación respectiva para cada una de ellas en un rango de 1-5 de acuerdo al criterio del evaluador.
- **Promedio de calificaciones:** Se determina el promedio de las calificaciones de cada uno de los objetivos relacionados correspondientes a cada uno de las estrategias
- **Calificación de la estrategia:** La calificación es cuantitativa y cualitativa;
 - **Cuantitativa:** Se ejecuta un promedio de las calificaciones individuales de cada uno de los objetivos relacionados, con el fin de otorgar una calificación global a la estrategia planteada
 - **Cualitativa:** En base a la calificación cuantitativa se determina una calificación cualitativa bajo los siguientes parámetros:

Cuadro N° 4.11

Rangos de calificación - Estrategias

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
4-5	BUENA
2-3	REGULAR
0-1	MALA

- **Calificación global:** En base a la/s calificación/es de la/s estrategia/s correspondientes al objetivo estratégico planteado, el evaluador

responsable determina su calificación global tanto en forma cualitativa como cuantitativa:

- **Cuantitativa:** La calificación se determina sobre 5 puntos, misma que es el resultado del promedio de las calificaciones cuantitativas de cada estrategia
- **Cualitativa:** El evaluador determina una calificación cualitativa en base a su criterio en cuanto a la efectividad del objetivo dentro de la empresa consideran a su vez los siguientes parámetros:

Cuadro N° 4.12

Rangos de calificación – Objetivo estratégico

RANGOS DE LA CALIFICACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
4-5	EFFECTIVA
2-3	POCO EFFECTIVA
0-1	NO EFFECTIVA

4.1.3 Identificación de Eventos

Este componente tiene una importancia significativa dentro del sistema de control interno, ya que es el elemento a través del cual se pueden identificar riesgos existentes dentro y fuera de la organización, así como las principales debilidades en su gestión, lo cual puede afectar significativamente al cumplimiento de objetivos y metas empresariales. Es por ello que en la actualidad se pueden acudir a mecanismos de identificación y análisis de riesgos internos y externos así como a herramientas que faciliten la comprensión adecuada de la situación empresarial actual:

- a. Matriz de identificación y análisis de riesgos
- b. F.O.D.A
- c. Matriz de seguimiento de estrategias –FODA

- a. **Matriz de identificación y análisis de riesgos:** La presente matriz ha sido diseñada partiendo de la matriz de establecimiento de objetivos, tomando en cuenta la misión y visión correspondiente a cada empresa conjuntamente con su objetivo estratégico y medición planteada. Seguidamente se ha determinado los posibles riesgos para cada uno de los objetivos estratégicos, identificado a su vez una señal de alerta que corresponde a una referencia base que da inicio al posible riesgo.

Cuadro N° 4.13

Matriz de Identificación de eventos- Hotel Boutique Mary Carmen

HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDICIÓN	POSIBLES RIESGOS	SEÑAL DE ALERTA
MISION: Proporcionar servicios integrales y de lujo en hotelería, distinguiéndonos por la calidad y confort de nuestros servicios, brindando siempre valor agregado y manteniendo una filosofía de excelencia en el servicio al cliente, contribuyendo de esta manera al desarrollo turístico del sector.	Ser el hotel de lujo con mayor número de visitas a nivel provincial, reconocidos por la calidad y confort del servicio.	Número de visitas a nivel provincial - categoría hoteles de lujo.	Decremento de clientes del Hotel por altos costos y la inestabilidad económica del país	Descenso del 15% de clientes mensuales del hotel
VISION: Al 2025 formar una cadena hotelera de 4 a 5 estrellas de excelencia en el mercado ecuatoriano, distinguiéndonos siempre por la calidad en el servicio y la ventaja competitiva que nos caracteriza, mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura y desarrollo del talento humano, fomentando el desarrollo turístico a nivel nacional.	Incrementar la calidad del servicio hotelero, logrando una expansión nacional en 10 años	Estándares de calidad referente a los procesos del servicio hotelero	Descuido e incumplimiento de los estándares de calidad por parte del personal que ejecuta el proceso del servicio hotelero	Baja en la calificación de la evaluación de cumplimiento de los estándares de calidad

- b. **F.O.D.A:** El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite la identificación y análisis de factores internos

y externos propios de la organización, considerando su situación actual para la toma adecuada de decisiones en mejora del desempeño organizacional. Los factores que se considera en su análisis son:

INTERNOS:

Fortalezas.- Son aspectos positivos propios de la empresa relacionados con su infraestructura, recurso humano y procesos que permite tomar ventaja frente a la competencia.

Debilidades.- Son aspectos negativos de la empresa en el desarrollo de sus operaciones, es decir se indican los recursos que no poseen, actividades que no se desarrollan efectivamente y demás falencias significativas.

EXTERNOS:

Oportunidades.- Son aspectos favorables existentes en el entorno empresarial que a su vez permiten obtener ventaja competitiva frente a la competencia. Los factores que se consideran en su análisis son: económicos, medioambientales, políticos, sociales, tecnológicos.

Amenazas.- Son factores existentes en el entorno que representan una vulnerabilidad para el funcionamiento de la empresa. De igual manera los aspectos que se consideran en su análisis son: económicos, medioambientales, políticos, sociales, tecnológicos

Mediante el desarrollo de esta herramienta se podrán tomar medidas correctivas a las debilidades, establecer estrategias de mantenimiento y mejora a las fortalezas, mecanismos de mitigación a las amenazas y formas de aprovechamiento de las oportunidades existentes, con ello se considerará en forma efectiva el análisis ejercido.

Cuadro N° 4.14**FODA- Hotel Boutique Mary Carmen**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de lujo • Hotel 4 estrellas (Único en Ambato) • Ventaja competitiva en su servicio • Trabajo en Equipo es eficiente (eventos) • Servicio al cliente personalizado • Hotel temático • Diversidad en sus servicios • Comunicación adecuada entre sus empleados • Servicio de Garaje, spa, gimnasio, restaurant, entre otros • Ubicación geográfica estratégica • Vinculación social • Organización adecuada en cuanto a la información requerida por entes reguladores 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza gubernamental para promover el turismo • Tecnología para fomentar la innovación en el servicio • Subir de categoría a hotel 5 estrellas • Alianzas estratégicas empresariales
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecargo de funciones en el área de Contabilidad • Inexistencia de manuales de funciones • Inexistencia de un código de ética • Falta de políticas empresariales documentadas • Falta de personal • Falta de capacitación en idiomas • Falta de capacitaciones en el servicio hotelero • Falta de controles internos • Inexistencia de un proceso definido en el área de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las preferencias del cliente • Cambios políticos • Altos desembolsos tributarios • Competencia desleal • Inestabilidad económica

Mediante el desarrollo de esta herramienta se podrán tomar medidas correctivas a las debilidades, establecer estrategias de mantenimiento y mejora a las fortalezas, mecanismos de mitigación a las amenazas y formas de aprovechamiento de las oportunidades existentes, con ello se considerará en forma efectiva el análisis ejercido.

c. **Matriz de seguimiento de estrategias –FODA:** se ha diseñado esta matriz en la cual se establecen las estrategias requeridas para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes a cada empresa del Grupo Corporativo, a la vez que se ejecuta un seguimiento y evaluación a su ejecución.

El seguimiento se desarrolla en base a la fecha de cumplimiento establecida para cada estrategia, mediante 3 evaluaciones periódicas cuyas fechas de ejecución deben estar comprendidas dentro de las fechas de referencia indicadas para su cumplimiento, señalando a la vez si se ha desarrollado o no la estrategia a la fecha de evaluación. En la casilla de observación se definirán las circunstancias (causas y efectos) y estado de las estrategias en caso de incumplimiento de cada evaluación, así como el argumento que sustente el cumplimiento de cada una de ellas.

Aplicación:

Cuadro N° 4.15

Matriz de seguimiento de estrategias FODA- Hotel Boutique Mary Carmen

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS – FODA											
COMPONENTES FODA	ESTRATEGIAS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO						OBSERVACIONES		
			EVALUACION 1 (FECHA)		EVALUACIÓN 2 (FECHA)		EVALUACIÓN 3 (FECHA)				
			CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	EVALUACIÓN 1	EVALUACIÓN 2	EVALUACIÓN 3
FORTALEZAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de lujo • Hotel 4 estrellas (Único en Ambato) • Ventaja competitiva en su servicio • Trabajo en Equipo es eficiente (eventos) • Servicio al cliente personalizado • Hotel temático • Diversidad en sus servicios • Comunicación adecuada entre sus empleados • Servicio de Garaje, spa, gimnasio, restaurant, entre otros • Ubicación geográfica estratégica • Vinculación social • Organización adecuada en cuanto a la información requerida por entes reguladores 	Innovación en al menos 3 aspectos en el servicio hotelero.	Enero del 2020									
	Desarrollar al menos 5 capacitaciones a los empleados del hotel en ámbitos relacionados con atención al cliente, idiomas y parámetros hoteleros	Enero del 2020									
OPORTUNIDADES											
<ul style="list-style-type: none"> • Alianza gubernamental para promover el turismo • Tecnología para fomentar la innovación en el servicio • Subir de categoría a hotel 5 estrellas • Alianzas estratégicas empresariales 	Contar con una certificación de calidad en base a estándares y normas establecidas a nivel nacional e internacional	Enero del 2023									
	Ser partícipes en foros y ruedas de negocios realizadas a nivel local y nacional con el fin de obtener convenios o alianzas estratégicas empresariales	Enero del 2023									

4.1.4 Evaluación de riesgos

Mediante la evaluación de riesgos se establece un mecanismo que facilita a la organización determinar cómo éstos afectan en la consecución de objetivos empresariales, es por ello que se propone el uso de la matriz de evaluación de riesgos así como el análisis de probabilidad – impacto aplicados en la fase de diagnóstico de la siguiente manera:

- a. Matriz de Evaluación de riesgos
- b. Análisis de Probabilidad-Impacto
- c. Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos

a. **Matriz de Evaluación de riesgos:** Esta matriz permite la evaluación de los riesgos de acuerdo a la incidencia que tienen en la consecución de los objetivos estratégicos, permitiendo clasificarlos dentro de las categorías: alto, moderado y bajo; es así que mediante su aplicación se puede desarrollar seguidamente el análisis de probabilidad e impacto de los riesgos considerados como altos. Su ejecución se detalla de la siguiente forma:

- **Objetivo estratégico:** Se describe el/los objetivo/s estratégico/s planteado/s en el componente Establecimiento de objetivos.
- **Riesgos:** Se trasladan los riesgos determinados en la Matriz de identificación y análisis de riesgos correspondientes a cada objetivo estratégico de cada una de las empresas.
- **Tipo de Riesgo:** Se identifica el tipo de riesgo (inherente, de control y de detección)
- **Calificación Global del Riesgo:** Se otorga la calificación del riesgo en forma cualitativa de acuerdo al criterio del evaluador, considerando los siguientes parámetros:

Cuadro N° 4.16

CUADRO DE SEMAFORIZACIÓN	
RIESGO ALTO (A)	Alta incidencia del riesgo en la consecución del objetivo estratégico
RIESGO MODERADO (M)	Moderada incidencia del riesgo en la consecución del objetivo estratégico
RIESGO BAJO (B)	Baja incidencia del riesgo en la consecución del objetivo estratégico

zación – Evaluación de riesgos

Fuente: (Informe COSO II- Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado-Técnicas de aplicación, 2004)

Aplicación:

Cuadro N° 4.17

Matriz de evaluación de riesgos- Hotel Boutique Mary Carmen

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGOS	TIPO DE RIESGO			CALIFICACIÓN GLOBAL DEL RIESGO
		RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN	
Ser el hotel de lujo con mayor número de visitas a nivel provincial, reconocidos por la calidad y confort del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> Decremento de clientes del Hotel por altos costos y la inestabilidad económica del país 	X			M
Incrementar la calidad del servicio hotelero, logrando una expansión nacional en 10 años	<ul style="list-style-type: none"> Descuido e incumplimiento de los estándares de calidad por parte del personal que ejecuta el proceso del servicio hotelero 		X		A

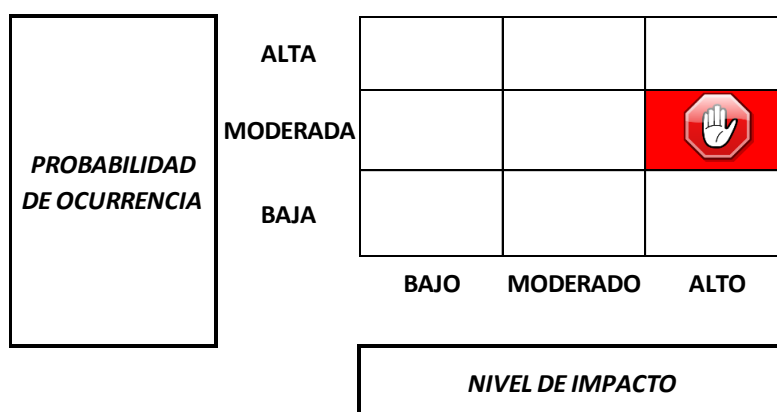
- b. Análisis de Probabilidad-Impacto:** Para este análisis se han considerado los riesgos con calificación Alta, en vista de que representan una mayor amenaza para la consecución de los objetivos empresariales.

Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

Objetivo estratégico: Incrementar la calidad del servicio hotelero, logrando una expansión nacional en 10 años

RIESGOS

- Descuido e incumplimiento de los estándares de calidad por parte del personal que ejecuta el proceso del servicio hotelero



Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a la inexistencia de un sistema de control en el desarrollo del proceso del servicio hotelero, razón por la cual el personal puede evadir o aplicar de

Manera inadecuada los estándares de calidad a los cuales se rigen la empresa; consecuentemente posee un impacto ALTO ya que afecta en forma directa la calidad del servicio hotelero y la percepción del cliente.

- c. Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos:** La evaluación del riesgo se complementa con el cumplimiento de políticas propias de este

proceso, que garantizarán la efectividad del análisis de los riesgos facilitando a su vez la buena toma de decisiones ante ellos. Por lo tanto se propone:

- La responsabilidad de la evaluación de Riesgos recae directamente en la Administración conjuntamente con la unidad de Auditoría interna, en caso de no existir esta unidad la administración analizará al personal competente y con los conocimientos necesarios para contribuir al desarrollo de dicha evaluación.
- La evaluación de riesgos contará con una confidencialidad absoluta de quienes lo ejecutan durante y después del proceso.
- La evaluación de riesgos debe efectuarse en relación a los riesgos determinados tanto en el cumplimiento de objetivos como aquellos que se han identificado en los procesos de las empresas del Grupo Corporativo.
- La identificación y evaluación de riesgos se ejecutará considerando los posibles cambios que se den en el ambiente interno y externo de las empresas, en base a una perspectiva global que permita un análisis adecuado del entorno empresarial.
- El evaluador debe asumir una responsabilidad total en cuanto a la evaluación del riesgo, basándose en criterios profesionales debidamente sustentados.
- Los riesgos deben ser evaluados únicamente si su impacto es elevado en cuanto a la consecución de los objetivos o presenta un daño significativo para la empresa.
- Establecer una evaluación continua de los riesgos mediante su correcta identificación, de tal manera que se pueda detectar oportunamente su probabilidad de ocurrencia e impacto para la toma adecuada de decisiones.

4.1.5 Respuesta al Riesgo

Una vez que se han evaluado los riesgos más significativos se determina un tratamiento adecuado para cada uno de ellos, emitiendo una respuesta de

acuerdo a las categorías establecidas: evitar, reducir, compartir y aceptar, para lo cual se propone:

a. Matriz de Respuesta al Riesgo

Aplicación:

Cuadro N° 4.18
Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-Hotel Boutique Mary Carmen

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO						
PROCESO	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO				
		OPCIONES				DESCRIPCIÓN
		EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR	
CONTABILIDAD	Presentación errónea e inoportuna de la información contable	X				Contratación de un supervisor de Compras -Ventas para reducir el sobrecargo de funciones existentes en la auxiliar contable
	Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos		X			Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el contador en el manual de funciones correspondiente Establecer controles internos dentro del área contable
	La toma de decisiones puede basarse en información errada	X				Ejecutar auditorías financieras periódicas por firmas de Auditorías independientes Establecer controles internos dentro del área contable
	Puede existir malversación de fondos por parte de la auxiliar contable	X				Establecer controles internos dentro del área contable Ejecutar auditorías financieras periódicas por firmas de Auditorías independientes
MARKETING	Pasar por inadvertido hechos relevantes en el comportamiento de la demanda que podría contribuir a un mejor desarrollo empresarial	X				Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el área de Marketing en el manual de funciones correspondiente Establecer controles internos dentro del área de marketing
	Pasar por inadvertido actividades de importancia dentro del área de Marketing (Estudio del producto, precio, plaza y promoción)					Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el área de Marketing en el manual de funciones correspondiente

Cuadro N° 4.19
Matriz de respuesta al riesgo-Objetivo Estratégico -Hotel Boutique Mary Carmen

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO				
		OPCIONES				DESCRIPCIÓN
		EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR	
Incrementar la calidad del servicio hotelero, logrando una expansión nacional en 10 años	Descuido e incumplimiento de los estándares de calidad por parte del personal que ejecuta el proceso del servicio hotelero		X			Destinar parte del desembolso permitido (hasta un 40% del presupuesto general de la empresa) para obtener la certificación de calidad en charlas de motivación que concienticen al personal sobre la importancia de contar y cumplir con estándares de calidad dentro del servicio hotelero

4.1.6 Actividades de Control


Representan las políticas y procedimientos que permiten asegurar la ejecución del tratamiento de los riesgos así como el cumplimiento de los objetivos empresariales. Es por ello que las actividades de control se aplican todas las áreas de la empresa, garantizando a la vez el efectivo desempeño organizacional.

En consideración de las falencias y debilidades encontradas en la etapa de diagnóstico, las necesidades del Grupo Corporativo y los argumentos que forman parte del componente Actividades de Control del Sistema de Control interno basado en el Modelo COSO ERM se propone:

- a. Políticas y procedimientos de control
 - b. Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas
 - c. Formato de evaluación del desempeño de los empleados
 - d. Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente
 - e. Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas
 - f. Modelo de Evaluación del Plan de Marketing
- a. Políticas y procedimientos de control:** contribuyen al tratamiento de los riesgos a los que se exponen las empresas que conforman el Grupo Corporativo Mary Carmen dentro de la ejecución de sus procesos y objetivos que persigue, así como también la mejora en relación al buen desempeño organizacional.

Cuadro N° 4.20
Matriz de Actividades de control- Procesos-Hotel Boutique Mary Carmen

PROCESO	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
CONTABILIDAD	Presentación errónea e inoportuna de la información contable	Contratación de un supervisor de Compras -Ventas para reducir el sobrecargo de funciones existentes en la auxiliar contable	PROCEDIMIENTO: Realizar periódicamente evaluaciones del desempeño que permitan identificar posibles falencias dentro de las funciones ejecutadas por el personal (Ver Cuadro N° 4.22 Formato de evaluación del desempeño Grupo Corporativo "Mary Carmen")
		Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el contador en el manual de funciones correspondiente	POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. POLITICA: Se deben realizar reportes financieros- contables semestrales que contengan una síntesis con los aspectos de mayor relevancia sobre su gestión, los cuales deben ser entregados en forma oportuna y veraz a la administración y/o gerencia con el fin de contribuir a la buena toma de decisiones
CONTABILIDAD	Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos	Establecer controles internos dentro del área contable	POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones del contador) POLÍTICA: Toda transacción contable registrada deberá ser respaldada con la documentación o evidencia correspondiente, caso contrario estas no deben validarse. POLÍTICA: La unidad de auditoría interna en conjunto con el contador debe ejercer una evaluación permanente del control de las operaciones y transacciones contables-financieras para establecer mejoras y/o correcciones al control interno existente.

CONTINÚA 

PROCESO	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
CONTABILIDAD	Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos	Ejecutar auditorías financieras periódicas por firmas de Auditorías independientes	POLÍTICA: El Grupo Corporativo Mary Carmen debe contratar los servicios de una firma de Auditoría independiente para la ejecución de Auditorías financieras cada 3 años, con el fin de garantizar la veracidad de la información financiera y detectar posibles fraudes.
	La toma de decisiones puede basarse en información errada	Establecer controles internos dentro del área contable	POLÍTICA: Los reportes financieros emitidos por parte del área de contabilidad a Gerencia y/o administración deben ser revisados y validados antes de su presentación por el contador, asumiendo una responsabilidad directa ante ellos. POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del contador)
	Puede existir malversación de fondos por parte de la auxiliar contable	Establecer controles internos dentro del área contable	POLÍTICA: La unidad de auditoría interna en conjunto con el contador debe ejercer una evaluación permanente del control de las operaciones y transacciones contables-financieras para establecer mejoras y/o correcciones al control interno existente.
		Ejecutar auditorías financieras periódicas por firmas de Auditorías independientes	POLÍTICA: El Grupo Corporativo Mary Carmen debe contratar los servicios de una firma de Auditoría independiente para la ejecución de Auditorías financieras cada 3 años, con el fin de garantizar la veracidad de la información financiera y detectar posibles fraudes.

PROCESO	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
MARKETING		Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el área de Marketing en el manual de funciones correspondiente	POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial.
	Pasar por inadvertido hechos relevantes en el comportamiento de la demanda que podría contribuir a un mejor desarrollo empresarial	Establecer controles internos dentro del área de marketing	<p>POLÍTICA: El área de Marketing debe establecer y trabajar en base a una planificación para cada actividad a ejecutar basada en metas, las cuales deben ser evaluadas para verificar su cumplimiento.</p> <p>POLÍTICA: Si una actividad de marketing planificada no está siendo efectiva en cuanto al cumplimiento de metas, la administración tiene la potestad de suspenderla o eliminarla en forma previa a su ejecución total.</p> <p>PROCEDIMIENTO: Aplicar los mecanismos de vigilancia y evaluación de las actividades para el cumplimiento de metas del plan de Marketing (Ver Cuadro N° 4.28 Formato de Evaluación - Plan de Marketing)</p>
	Pasar por inadvertido actividades de importancia dentro del área de Marketing (Estudio del producto, precio, plaza y promoción)	Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el área de Marketing en el manual de funciones correspondiente	POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en el departamento de Marketing)

Cuadro N° 4.21

Matriz de Actividades de control- Objetivo Estratégico-Hotel Boutique Mary Carmen

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Incrementar la calidad del servicio hotelero, logrando una expansión nacional en 10 años	Descuido e incumplimiento de los estándares de calidad por parte del personal que ejecuta el proceso del servicio hotelero	Destinar parte del desembolso permitido (hasta un 40% del presupuesto general de la empresa) para obtener la certificación de calidad en charlas de motivación que concienticen al personal sobre la importancia de contar y cumplir con estándares de calidad dentro del servicio hotelero	<p>POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las responsabilidades del contador)</p> <p>POLITICA: Los empleados de la empresa deben participar activamente en actividades que contribuyan al mejoramiento y desarrollo del servicio hotelero.</p>

OTRAS POLÍTICAS COMPLEMENTARIAS

- El supervisor de cada empresa que conforma el Grupo Corporativo “Mary Carmen” debe evaluar e inspeccionar en forma continua el desarrollo de los procesos que se ejecutan.
- Es de carácter obligatorio que la misión y visión de cada una de las empresas se encuentren ubicadas en un lugar visible y adecuado dentro de sus instalaciones tanto para clientes como para empleados, con el fin de ser una orientación que facilite al adecuado funcionamiento organizacional.
- La administración debe gestionar la medición, evaluación y determinación de la productividad de cada una de las empresas así como también de cada uno de los departamentos que lo conforman, con el fin de verificar que la inversión ejecutada está siendo bien aprovechada.
- La evaluación de procesos debe ejecutarse en forma periódica por parte de los responsables determinados por la administración, para lo cual deben presentar un informe detallado de los resultados tanto a la administración como a la gerencia para que sirva de análisis y referencia para la toma de decisiones internas del Grupo Corporativo.
- La Administración debe revisar el buzón de sugerencias de cada una de las empresas que son parte del Grupo Corporativo en forma periódica para atender y dar tratamiento a las mismas.

b. Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas:

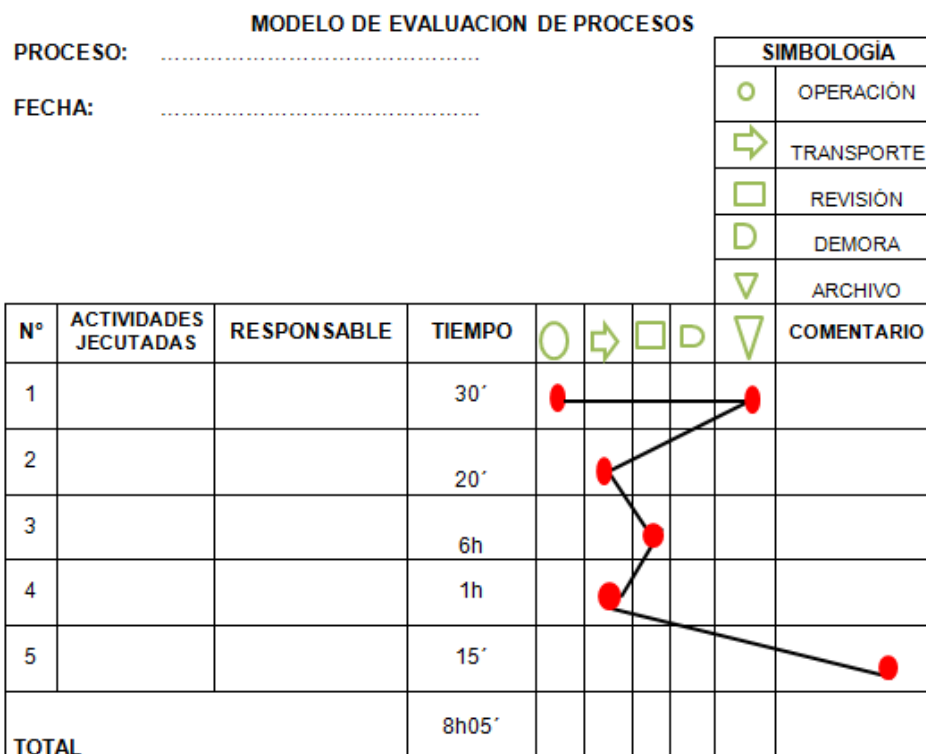


Figura N° 4.11 Cursograma de supervisión de procesos

El presente formato está diseñado en base a la necesidad de evaluar cada uno de los procesos desarrollados por el Grupo Corporativo Mary Carmen, con el fin de medir la productividad de las unidades o departamentos existentes en cada una de las empresas. El formato consta de 5 fases:






Actividades ejecutadas: Se describe cada una de las actividades desarrolladas dentro de la ejecución del proceso, dicha descripción se efectúa de manera intacta, es decir en las condiciones y detalles específicos que se ha dado.

Responsable: Determina el responsable o personal a cargo de la actividad ejecutada.

Tiempo: Define y detalla el tiempo utilizado para el desarrollo de cada actividad, este es una de las herramientas claves dentro del mecanismo propuesto ya que permite identificar y medir el tiempo que lleva la

ejecución de la actividad, determinando a su vez su eficiencia y efectividad.

Simbología de la actividad; Indica el tipo de actividad dentro de los siguientes parámetros:

	OPERACIÓN
	TRANSPORTE
	REVISIÓN
	DEMORA
	ARCHIVO

Con ello se podrá determinar si la actividad ejecutada ha tomado o no la dirección adecuada, es decir si se ha realizado una operación, ha involucrado un transporte de información entre departamentos, se ha realizado una revisión o inspección, si la actividad ha implicado una demora o se ha generado el archivo de la documentación de respaldo correspondiente.

Comentario: Es el argumento de cada actividad desarrollada en donde se señalan notas, observaciones o se da razón de la forma, manera o condiciones de la actividad ejecutada.

Como se puede evidenciar el formato a más de ser una herramienta de evaluación, es un mecanismo de seguimiento de procesos, ya que recolecta las actividades realizadas con su tiempo ejecutado, determinando correcciones o mejoras por parte del evaluador, considerando que por cada evaluación efectuada se convierte en una evidencia del avance, permanencia o desmejora del proceso.

La evaluación de procesos la debe realizar el supervisor de cada empresa en forma periódica, reportando su informe a la administración y/o gerencia con el fin de tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento empresarial.

- c. **Formato de evaluación del desempeño de los empleados:** se ha diseñado este formato aplicable a todas las empresas que conforman parte del Grupo Corporativo, con el fin de controlar, evaluar y mejorar el accionar diario de sus colaboradores, para verificar que la inversión existente en el personal está siendo bien aprovechada generando los rendimientos esperados.

Cuadro N. 4.22

Formato de evaluación del desempeño-Grupo Corporativo "Mary Carmen"

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL								
GRUPO CORPORATIVO "MARY CARMEN"								
EMPRESA:			EVALUADO:					
			CARGO:					
DEPARTAMENTO:			EVALUADOR:					
			FECHA DE EVALUACIÓN:					
ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE	OBSERVACIONES	
	1	2	3	4	5			
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS								
Termina su trabajo en forma oportuna								
Cumple con las funciones que se le asignan								
Efectúa un volumen adecuado de trabajo								
CALIDAD								
Evita cometer errores en su trabajo								
Utiliza en forma óptima los recursos								
No necesita de una supervisión frecuente								
Muestra profesionalismo en el trabajo								
Es respetuoso y amable en el trato								
RELACIONES INTERPERSONALES								
Es cortés con los clientes y compañeros de trabajo								
Brinda una atención adecuada a los clientes								
Evita conflictos en su entorno laboral								
INICIATIVA								
Aporta con nuevas ideas para mejorar los procesos								
Muestra accesibilidad ante los cambios								
Se anticipa a posibles inconvenientes								
Muestra gran capacidad de resolución de problemas								
TRABAJO EN EQUIPO								
Se muestra apto para integrarse al equipo de trabajo								
Se identifica rápidamente con los objetivos del equipo								
ORGANIZACIÓN								
Establece una planificación para su actividades								
Utiliza indicadores o medios de verificación								
Muestra interés por alcanzar los objetivos empresariales								
PUNTAJE TOTAL:								

Fuente: (Curso Gerencia de PYMES, 2014)

INSTRUCCIONES

- Esta herramienta permite determinar en qué grado considera el evaluador que el trabajador tiene desarrolladas las competencias requeridas para su evaluación. Por lo tanto debe marcar con una X el casillero que refleje su opinión en forma objetiva de acuerdo a los niveles establecidos:

Cuadro N° 4.23

Rangos de calificación – evaluación del desempeño

NIVEL	CALIFICACIÓN	CRITERIO
Muy Bajo	1	Inferior: desempeño laboral no aceptable
Bajo	2	Inferior al promedio: desempeño laboral regular
Moderado	3	Promedio: desempeño laboral bueno
Alto	4	Superior al promedio: desempeño laboral muy bueno
Muy Alto	5	Superior: desempeño laboral excelente

- Una vez que se han marcado todos los parámetros dentro de cada una de las áreas del desempeño en los niveles establecidos, se procede a otorgar la calificación correspondiente a cada uno de ellos en la columna de Puntaje.
- Seguidamente se determina el puntaje total mediante la suma de cada una de las puntuaciones establecidas para los parámetros evaluados. Dicho puntaje se ha establecido sobre 100 puntos, en base a lo cual se analizará el rendimiento obtenido por los empleados.
- En la columna de Observaciones se debe anotar cualquier comentario de la evaluación de cada uno de los parámetros de las áreas del desempeño.

- Otra opción de medir la satisfacción al cliente es la instalación de un sistema computarizado en el cual el cliente tendrá la opción de calificar la atención recibida. La síntesis de la información registrada por parte del cliente se trasladará a una base de datos directa a la administración, por lo que este sistema a su vez proporciona datos estadísticos evaluados por cada empresa, es por ello que se propone la inversión en este sistema ya que se considera más efectivo en su aplicación.

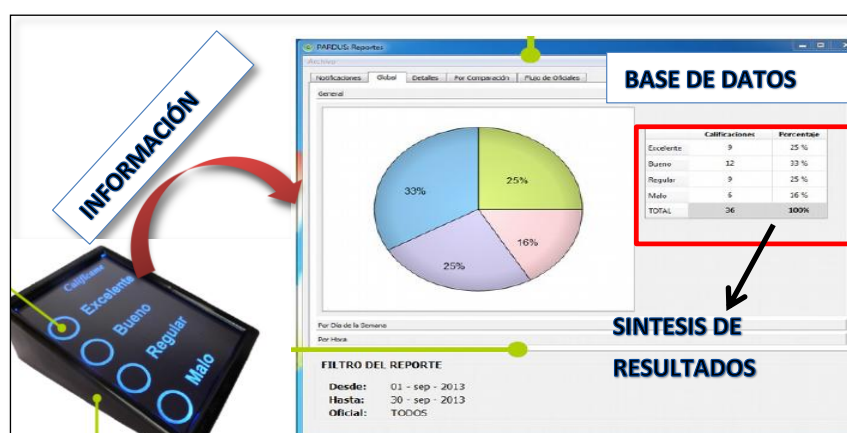


Figura N° 4.12 Función del sistema Calificador de satisfacción del cliente

Fuente: (http://www.silttec.com/index.php/site/pro_pardusl, 2015)

- Formato de medición de satisfacción del cliente: Esta es una herramienta que reemplaza al sistema evaluador computarizado, permitiendo medir la satisfacción del cliente en forma cuantitativa, se procede a llenar de la siguiente manera:

Cuadro N° 4.25
Formato de medición de satisfacción del cliente

SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
N°	ASPECTOS	MUY	INSATISFECHO	SATISFECHO	MUY	SUGERENCIAS
		INSATISFECHO			SATISFECHO	
						
1	Rapidez del servicio					
2	Calidad de los productos y servicios ofertados					
3	Atención al cliente					
4	Solución de dificultades o problemas presentados					
5	Información y comunicación proporcionada					
6	Administración del tiempo					
7	Variedad en bienes y/o servicios					
8	Comprensión de sus necesidades					
9	Relación entre productos y precios					
10	Respeto, cortesía y tolerancia por parte del personal de la empresa					

Instructivo:

Aspecto: Se establecen todos los aspectos o requerimientos a medir considerados por la empresa. Se recomienda que no sea mayor que 10 aspectos, ya que al cliente le puede aburrir, molestar o no tomar la seriedad que requiere en su llenado.

Calificaciones: Las calificaciones se marcarán en base al criterio del cliente:

Muy satisfecho.- Esta casilla será marcado a consideración del cliente tiene una valoración de 3 puntos

Satisfecho.- Esta casilla será marcado a consideración del cliente tiene una valoración de 2 puntos

Insatisfecho.- Esta casilla será marcado a consideración del cliente tiene una valoración de 1 puntos

Muy Insatisfecho.- Esta casilla será marcado a consideración del cliente tiene una valoración de 0 puntos

Sugerencias.- Es un valor agregado de la medición en donde el cliente tiene la opción de aportar con las sugerencias que cree conveniente para que se apliquen dentro de la organización.

La evaluación está valorada sobre 30 puntos, su calificación se da mediante la sumatoria total de los puntos obtenidos en cada aspecto, generándose una calificación general bajo los siguientes parámetros:

Cuadro N° 4.26

Rangos de calificación – Satisfacción del cliente

BUENO	DE 21 A 30 PUNTOS
REGULAR	11 A 20
MALO	0 A 10 PUNTOS

- e. Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas:** Se propone un instrumento de uso interno y complementario a los registros diarios del movimiento de mercaderías/insumos que manejan a través del sistema de cada una de las empresas, con el cual se lograría evidenciar en forma detallada su ubicación específica así como el movimiento que se ha efectuado, siendo a su vez una herramienta de soporte para las constataciones físicas ejecutadas, resolviendo de la misma manera inconsistencias entre el sistema contable y las existencias físicas.

Aplicación

Empresa: Hotel Boutique Mary Carmen

Se ha tomado como referencia la bodega general del Hotel.

Cuadro N° 4.27

Ficha de movimiento de los recursos utilizados- Hotel Boutique Mary Carmen

Describe todo artículo existente en la bodega

FICHA DE MOVIMIENTO						
FECHA	CANT.	ARTICULO	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS	SALIDAS	RESPONSABLE
24/03/ 2015	1	Proyector de videos	Conferencia - CLUB AMBATO- sala # 3 - SALÓN DE LA CONDESA		X	Ing. Martha G- Área de eventos

Detalla el destino de uso del artículo señalado y su ubicación

Instrucciones:

Fecha: Se registrará la fecha en el que el artículo se movilizó

Cantidad: Se coloca el número de artículos movilizadas de su sitio de origen.

Artículo: El tipo, las especificaciones y condiciones del artículo en movimiento

Descripción: Se describe el uso del artículo movilizado y su ubicación exacta

Entradas: Identifica el ingreso de los artículos a bodega, mismos que serán identificados a través del símbolo X

Salidas: Identifica el egreso de los artículos de bodega, mismos que serán identificados a través del símbolo X

Responsable: Se identifica la persona o personas quienes asumen la responsabilidad del artículo, es decir quien estará a cargo de su cuidado y buen uso.

- f. **Modelo de Evaluación del Plan de Marketing:** se ha diseñado este formato con el fin de proporcionar una garantía a la inversión efectuada dentro del área de marketing, de acuerdo a su efectividad y el impacto en la demanda esperada. La evaluación debe realizarse en el mismo plan de Marketing para dejar constancia de su cumplimiento o incumplimiento.

Cuadro N° 4.28

Formato de evaluación – Plan de marketing

EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING							
PLANIFICACIÓN				METAS A ALCANZAR	EVALUACION		
ACTIVIDADES	FECHA	RECURSOS A UTILIZAR	PRESUPUESTO		CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES

Instrucciones:

PLANIFICACIÓN: La planificación debe ser llenada de acuerdo a los requerimientos del plan de Marketing para su análisis y aprobación.

Actividades.-Se describe cada una de las actividades a ejecutar en el plan de Marketing

Fecha.- Se registra las fechas de cumplimiento del Plan de Marketing, es decir la fecha de ejecución de la actividad.

Recursos a Utilizar.- Se registra todos los recursos a utilizar en la ejecución del plan de Marketing

Presupuesto.- Se señala el costo en dólares del plan de Marketing

METAS A ALCANZAR.- Se identifica la meta que se pretende alcanzar con las actividades del plan

Una vez realizada la planificación pasa a la administración para que apruebe o no su ejecución. Conforme se dé su ejecución la administración se encargará de la evaluación de la siguiente manera:

EVALUACIÓN

Cumple.- Haciendo uso de su criterio profesional marcará el casillero si cumplen la actividad ejecutada debidamente aprobada con el presupuesto, recursos, las fechas de cumplimiento y metas alcanzadas.

No cumple.- Marcará si existe algún desvío significativo que le haya limitado al cumplimiento de la meta establecida

Observaciones.- El evaluador anotará cualquier observación, comentario o justificación que evidencie el porqué de la calificación otorgada (cumple/no cumple).

4.1.7 Información y Comunicación

Para que un sistema de control interno sea efectivo es necesario identificar la información relevante, captarla y comunicarla en forma oportuna para asegurar el cumplimiento de responsabilidades en los empleados. El sistema de información y comunicación hace uso de fuentes internas y externas, lo cual facilita la gestión de riesgos y toma adecuada de decisiones para la consecución de los objetivos, de igual manera debe existir una comunicación eficaz que fluya en todos los niveles organizacionales.

Es por ello que en base a las debilidades detectadas en el diagnóstico se propone:

- a. Manual de funciones
- b. Formato de sugerencias de los empleados
- c. Planificación de reuniones ordinarias
- d. Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen
- e. Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero

a. *Manual de funciones:* mediante el diseño de los manuales de funciones correspondientes se designa la responsabilidad de custodia, manejo y organización del archivo del Grupo Corporativo a una Secretaria, así como también el archivo exclusivo del área contable al Auxiliar Contable de cada una de las empresas, con el fin de mantener el orden y la disponibilidad adecuada de la documentación empresarial, evitando inconvenientes con los organismos de control. (Ver Anexos N°5 MANUAL DE FUNCIONES NIVEL DIRECTIVO y N°6 MANUAL DE FUNCIONES HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN)

b. *Formato de sugerencias de los empleados:* se ha establecido un mecanismo a través del cual todos los empleados del Grupo Corporativo puedan proporcionar su punto de vista sobre aspectos relevantes del desempeño organizacional contribuyendo a su mejoramiento continuo. Para ello se ha diseñado un formato estándar en el cual el funcionario tiene la posibilidad de brindar su aporte a través de quejas, reclamos, sugerencias y/o denuncias, estableciendo un canal de comunicación directo entre el nivel directivo y los empleados.

Este también puede darse entre departamentos o dirigirse en forma específica a un funcionario.

Comunicación directa.- Es la expresión directa verbal entre: Administrador-funcionario/s, gerencia- funcionario/s, administrador-gerencia, funcionario-funcionario, en la cual se dan a conocer diversas situaciones relevantes para el desempeño organizacional.

Reuniones ordinarias.- Es la socialización entre la administración, gerencia y empleados en la cual se dan a conocer diversas situaciones relevantes para el desempeño organizacional.

- e. **Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero:** en el cual se describe gráficamente el flujo adecuado de comunicación entre los empleados: Pagaduría emite la información a la auxiliar contable, quien valida, verifica e integra a la información de su manejo y la envía hacia el contador, quien a su vez verifica la información receptada tanto con pagaduría como con la auxiliar contable, resolviendo en forma coordinada y organizada su gestión.

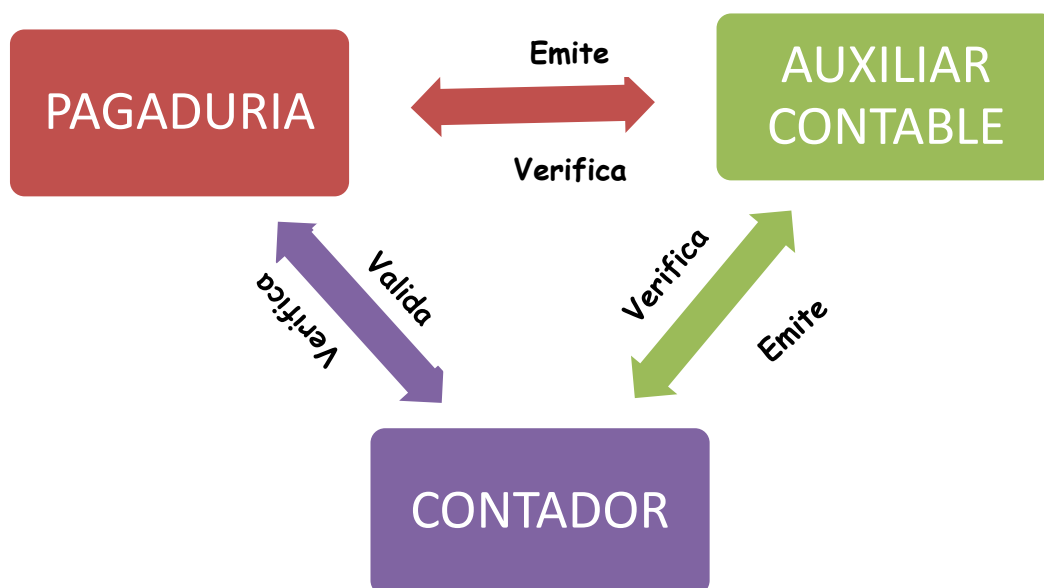




Figura N° 4.13 Ciclo de Comunicación de información del Departamento Administrativo - Financiero

POLITICAS EMPRESARIALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Cada una de las empresas del Grupo Corporativo debe implementar un buzón de sugerencias en el cual tanto clientes como los empleados puedan depositar su contribución mediante los formatos correspondientes a cada uno de ellos. El buzón debe encontrarse en un lugar visible y adecuado dentro de las instalaciones para su uso.
- 
- El Grupo Corporativo Mary Carmen debe realizar como mínimo 3 reuniones ordinarias anuales de alto nivel, para dar tratamiento oportuno a la situación actual de la empresa.
 - La comunicación de hechos relevantes para el desempeño organizacional del Grupo Corporativo dentro de cualquier área debe dejar constancia a través de los canales de comunicación que la empresa utilice (Buzón de sugerencias, memorándum, comunicación directa, reuniones ordinarias), con el fin de asegurar el tratamiento adecuado a dichas situaciones.
 - Todo cambio, modificación o actualización en los sistemas de información (contable, facturación e inventario) del Grupo Corporativo debe efectuarse en forma ágil y oportuna, procurando siempre su efectividad dentro de su funcionamiento.
 - Todo cambio, modificación o actualización en los sistemas de información (contable, facturación e inventario) del Grupo Corporativo, debe darse a conocer a los empleados encargados de su manejo mediante la orientación e instrucción adecuada para asegurar su correcta utilización.
 - Cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo debe contar con una cartelera interna de información en la cual se publiquen periódicamente cambios sustanciales, políticas, reglas generales que sean relevantes para el desarrollo de sus actividades empresariales.
- 

4.1.8 Monitoreo

Una gestión adecuada de riesgos empresariales se logra mediante la revisión y supervisión continúa de sus componentes a través del tiempo, lo cual se obtiene mediante actividades permanentes de control, evaluación, supervisión y seguimiento, asegurando que la administración de riesgos se encuentra aplicándose en todos los niveles organizacionales, así como la eficacia y eficiencia del sistema de control interno. Es por ello que se ha propuesto:

- a. **Creación de una Unidad de Auditoría Interna:** esta unidad permitirá la evaluación y monitoreo permanente de los procesos desarrollados por cada una de las empresas del Grupo Corporativo, garantizando a su vez la efectividad de los controles internos implementados.

De esta manera es necesario que la Unidad de Auditoría Interna cumpla a cabalidad con las funciones y responsabilidades asignadas dentro del manual de funciones correspondiente, así como las especificaciones que se han determinado para el proceso de monitoreo:

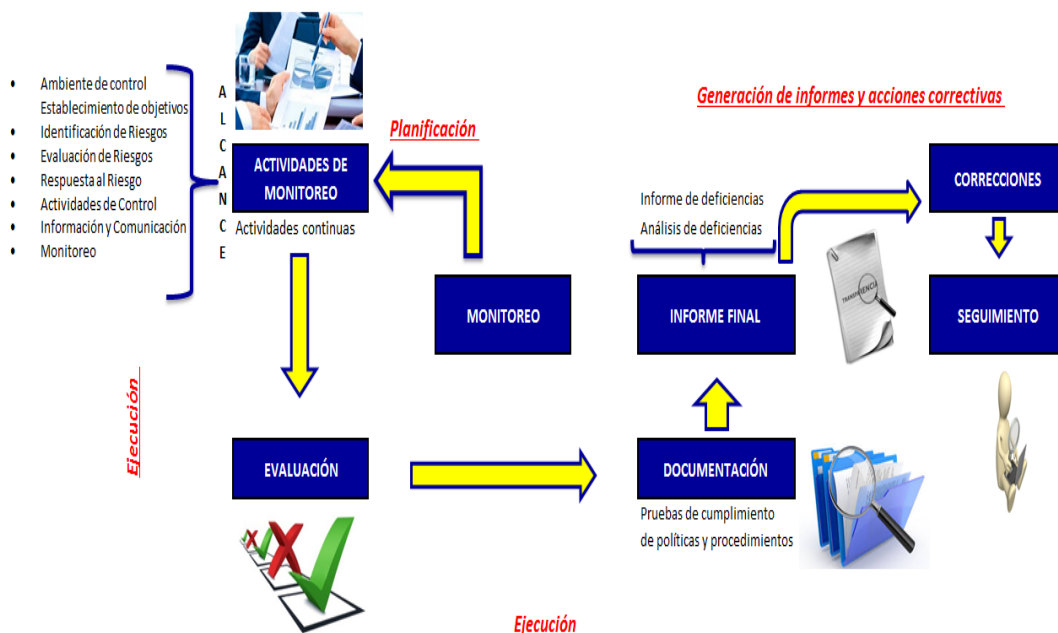


Figura N° 4.14 Ciclo del Monitoreo

Fuente: (Informe COSO II-Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado-Técnicas de aplicación, 2004)

PLANIFICACIÓN

La Unidad de Auditoría Interna debe:

- Determinar los objetivos y alcance de la supervisión a realizar
- Coordinar con la administración y gerencia su gestión a desarrollar
- Analizar y seleccionar el equipo de trabajo requerido, así como el personal de apoyo y empleados claves de la organización
- Determinar el cronograma de trabajo y la metodología que se va a utilizar.
- Definir un plan de evaluación

EJECUCIÓN

La Unidad de Auditoría Interna debe:

- Conocer en forma detallada las actividades del departamento, área, procesos y/o personal a evaluar
- Analizar la gestión del riesgo desarrollada en el departamento, área, procesos y/o personal a evaluar
- Ejecutar el cronograma mediante la metodología planificada, utilizando diversas actividades de monitoreo a la gestión de riesgos existente.
- Determinar Resultados de la evaluación y analizarlos para su correspondiente tratamiento.
- Evidenciar los resultados obtenidos a través de la documentación correspondiente.
- Revisar y validar los resultados de la evaluación con los empleados relacionados.

Actividades de monitoreo

La unidad de Auditoría Interna debe ejecutar actividades de monitoreo para los 8 componentes del sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM y las necesidades del Grupo Corporativo tales como:

- Dar seguimiento en cuanto al cumplimiento de funciones determinadas en el manual correspondiente para el personal de cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo.

- Revisar los diversos informes contables – financieros emitidos, a fin de analizar datos claves sobre las operaciones efectuadas por las empresas.
- Establecer comparaciones entre las existencias/insumos, calidad, reportes de ventas y del sistema contable, presupuesto y otra información relacionada con el desarrollo de las transacciones diarios que se efectúan en las empresas.
- Revisar las evaluaciones del desempeño efectuadas a los empleados a fin de establecer un análisis que permita tomar medidas correctivas
- Dar una revisión continua a las señales de alerta establecidas en el componente identificación de eventos, a fin de dar un control oportuno que permita mitigar el riesgo.
- Supervisar el adecuado cumplimiento de las políticas empresariales y procedimientos de control establecidos para los procesos de cada una de las empresas del Grupo Corporativo.
- Inspeccionar la aplicación adecuada de los controles existentes para cada uno de los componentes del sistema de control interno implementado.
- Evaluar la correcta aplicación de correcciones/ recomendaciones planteadas para los diversos controles existentes.
- Investigar las causas de las deficiencias de los controles internos para determinar medidas correctivas que permitan su mejoramiento.
- Otras actividades que la unidad de auditoría Interna considere como necesarias para asegurar la efectividad de los controles internos y el buen desempeño empresarial.

Evaluación

La Unidad de Auditoría Interna debe evaluar la efectividad de cada una de las actividades de monitoreo establecidas

Documentación

Es el sustento o evidencia del trabajo desempeñado por la unidad de Auditoría Interna, mediante la aplicación de las diversas pruebas de cumplimiento:

- Detalle de la inspección de los documentos
- Técnicas de Observación e indagación
- Formatos de evaluación requeridos
- Entre otras

GENERACIÓN DE INFORMES Y ACCIONES CORRECTIVAS

La Unidad de Auditoría Interna debe:

- Revisar los resultados obtenidos de la evaluación conjuntamente con el departamento, área y/o personal involucrados, así como con la administración y directivos del Grupo Corporativo
- Consolidar criterios con el departamento, área y/o personal relacionados con la evaluación para retroalimentar el informe final.
- Tomar medidas correctivas o de mejora en base a los resultados reflejados en el informe.
- Dar seguimiento a las correcciones y/o recomendaciones planteadas para asegurar su debido cumplimiento.

4.2 CASA FINA

4.2.1 Ambiente de Control

Se propone:

- a. Código de ética
- b. Instructivo de Reclutamiento y selección del personal
- c. Plan de Capacitaciones
- d. Estructura Organizacional
- e. Manual de funciones
- f. Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas

- a. Código de ética:** Un código de ética general de acuerdo a las necesidades y principios que caracterizan al Grupo Corporativo Mary Carmen, siendo una declaración de principios y valores dentro de las buenas prácticas organizacionales, integrando a su vez conciencia y compromiso en sus empleados. Por lo tanto el código de ética debe ser difundido dentro de cada uno de los empleados que forman parte del Grupo Corporativo, con el fin de que se identifiquen con la filosofía empresarial y pongan en práctica cada uno de los valores y principios establecidos. (Ver Anexo N°2 CODIGO DE ETICA-GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN).
- b. Instructivo de Reclutamiento y selección del personal:** siendo una herramienta de apoyo para la selección adecuada del recurso humano del Grupo Corporativo, ya que constituye el activo más importante por ser el motor principal del desarrollo de las operaciones realizadas por cada una de las empresas que lo conforman. (Ver INSTRUCTIVO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL GRUPO CORPORATIVO “MARY CARMEN” Pág. 336)
- c. Plan de Capacitaciones:** Se considera necesario establecer un plan de capacitaciones que sustente con conocimientos fundamentales las acciones ejecutadas por parte de la administración, gerencia y personal en general que forma parte del Grupo Corporativo. (Ver PLAN DE CAPACITACIONES Pág. 349)
- d. Estructura Organizacional:** Se ha diseñado una estructura organizacional tanto a nivel del Grupo Corporativo en general (Ver Anexo N° 4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GRUPO CORPORATIVO “MARY CARMEN”) como para cada una de sus empresas, de acuerdo al diagnóstico efectuado considerando sus principales falencias y requerimientos dentro de la organización, desarrollado de forma adecuada para proporcionar una visualización clara y comprensible de la jerarquía existente y los diversos niveles departamentales, lo que a su

vez orienta el desenvolvimiento de los empleados en su entorno de trabajo.

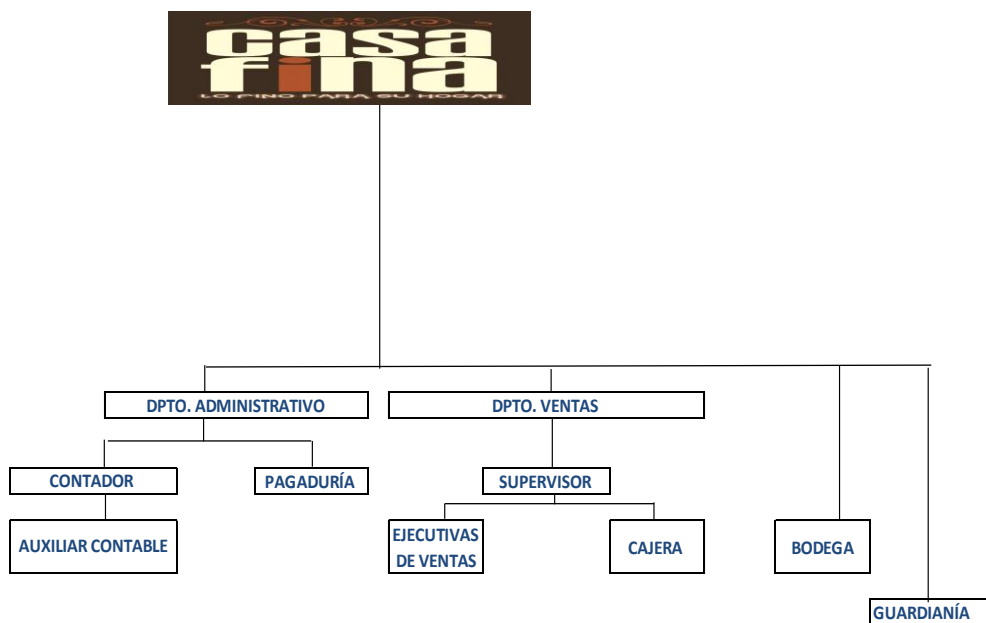


Figura N° 4.15 Estructura Organizativa – Casa Fina

e. Manual de funciones: Se han diseñado manuales de funciones para cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo “Mary Carmen”, con el fin de orientar en cuanto a las responsabilidades y funciones asignadas para cada cargo existente, evitando con ello que se genere duplicidad de funciones y confusiones entre los colaboradores, es por ello que se han segregado adecuadamente las funciones correspondientes a cada cargo, contribuyendo así a un adecuado desempeño en el personal. (Ver Anexo N° 7 MANUAL DE FUNCIONES – CASA FINA)

f. Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas: Se ha diseñado un instructivo como un requerimiento dentro del Grupo Corporativo “Mary Carmen” para asegurar el cumplimiento de las políticas empresariales una vez que se hayan implementado, mediante su correspondiente evaluación y seguimiento, asegurando de esta manera su efectividad. (Ver INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN Y

SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS EMPRESARIALES IMPLEMENTADAS
Pág. 354)

4.2.2 Establecimiento de Objetivos

Se propone:

- a. Misión y Visión empresarial
- b. Proceso de establecimiento de objetivos
- c. Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos

a. Misión y Visión empresarial: se ha diseñado la misión y visión tanto para el Grupo Corporativo en general como para cada una de las empresas que lo conforman, siendo aspectos fundamentales que permiten su orientación y dirección empresarial, constituyéndose a su vez en la declaración del accionar presente y futuro de las organizaciones. Es así que tanto la misión como la visión se han insertado en el código de ética con el objeto de llegar a cada uno de los empleados para que se identifiquen con ellas y contribuyan a su cumplimiento. (Ver Anexo N°2 CÓDIGO DE ETICA-GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN)

MISIÓN: Comercializar muebles y artículos para la decoración del hogar de alta calidad y estilo único, mediante un servicio personalizado y eficiente, satisfaciendo las expectativas del cliente y logrando un toque especial de elegancia y confort familiar.

VISIÓN: Al 2020 ser una empresa líder en la comercialización de muebles y artículos para la decoración del hogar en el mercado regional, con productos exclusivos de calidad y diversidad, brindando a los clientes las mejores opciones de compra que permitan obtener un ambiente de seguridad y comodidad en el hogar, obteniendo de esta manera su lealtad y confianza.

b. Proceso de establecimiento de objetivos: se ha planteado este proceso para orientar y garantizar la efectividad en cuanto a la definición,

selección y ejecución de objetivos en el Grupo Corporativo. (Ver PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Pág. 358)

Su desarrollo se da para cada una de las empresas del Grupo Corporativo Mary Carmen:

Cuadro N° 4.31
Matriz de establecimiento de objetivos- Casa Fina

CASA FINA:	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDICIÓN	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS RELACIONADOS			RIESGO ACEPTADO	TOLERANCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
				OPERACIONALES	FINANCIEROS	CUMPLIMIENTO					
<p>MISION: Comercializar muebles y artículos para la decoración del hogar de alta calidad y estilo único, mediante un servicio personalizado y eficiente, satisfaciendo las expectativas del cliente y logrando un toque especial de elegancia y confort familiar.</p>	<p>Lograr la preferencia por parte del mercado regional en cuanto a la selección y adquisición de muebles y artículos de lujo para la decoración del hogar</p>	<p>Encuesta aplicada al mercado regional</p>	<p>Desarrollar estrategias efectivas de marketing que permitan alcanzar la preferencia por parte de la demanda</p>	<p>Establecer campañas de difusión publicitaria que permitan posicionar el nombre de la empresa en la demanda</p>	<p>Utilizar los recursos financieros disponibles para su óptimo aprovechamiento o en la ejecución de campañas de difusión publicitaria</p>	<p>Revisar las políticas de ventas y contrastarlas con el desarrollo de las campañas publicitarias</p>	<p>La empresa acepta que la competencia capta un porcentaje significativo de la demanda en vista de la diversificación de precios.</p>	<p>Mínimo del crecimiento de demanda entre el 5% al 10 %</p>	<p>Dpto. de Marketing</p>	<p>Recurso humano del área de Marketing Recurso económico (Presupuesto del área de marketing)</p>	<p>Enero del 2016</p>
<p>VISION: Al 2020 ser una empresa líder en la comercialización de muebles y artículos para la decoración del hogar en el mercado regional, con productos exclusivos de calidad y diversidad, brindando a los clientes las mejores opciones de compra que permitan obtener un ambiente de seguridad y comodidad en el hogar, obteniendo de esta manera su lealtad y confianza.</p>	<p>Diversificar el servicio de ventas con el fin otorgar valor agregado, promoviendo la lealtad de los clientes</p>	<p>Cartera de clientes - Resultados de la medición de satisfacción del cliente</p>	<p>Ofertar una amplia gama de productos, mayores opciones de compra y mejora continua en la atención al cliente, satisfaciendo efectivamente sus expectativas.</p>	<p>Innovar periódicamente (cada 6 meses) las opciones de compra, diversificación del producto y atención al cliente</p>	<p>Utilizar los recursos financieros disponibles procurando su optimización para la innovación en opciones de compra, diversificación del producto y atención al cliente.</p>	<p>Revisar las políticas de ventas y contrastarlas con la diversificación de su servicio</p>	<p>La empresa acepta que a pesar de la estrategia aplicada no tenga gran impacto en la demanda en vista de los cambios que fluctúan en el ámbito político, económico y social del país.</p>	<p>Mínimo del crecimiento de la cartera de clientes y su fidelidad entre el 5% y 10%</p>	<p>Gerencia, Administración y el personal de la empresa</p>	<p>Recurso humano Recurso económico (Presupuesto general de la empresa) Infraestructura</p>	<p>Enero del 2018</p>

c. Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos: se considera que todo objetivo debe contar con una evaluación y seguimiento periódico, con el fin de que se asegure su adecuado cumplimiento y aplicación de correcciones a las falencias incurridas. (Ver EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Pág. 362)

4.2.3 Identificación de Eventos

Se propone:

- a. Matriz de identificación y análisis de riesgos
- b. F.O.D.A
- c. Matriz de seguimiento de estrategias –FODA

a. Matriz de identificación y análisis de riesgos: La presente matriz ha sido diseñada partiendo de la matriz de establecimiento de objetivos, tomando en cuenta la misión y visión correspondiente a cada empresa conjuntamente con su objetivo estratégico y medición planteada. Seguidamente se ha determinado los posibles riesgos para cada uno de los objetivos estratégicos, identificado a su vez una señal de alerta que corresponde a una referencia base que da inicio al posible riesgo.

Cuadro N° 4.32

Matriz de Identificación de eventos- Casa Fina

CASA FINA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDICIÓN	POSIBLES RIESGOS	SEÑAL DE ALERTA
MISSION: Comercializar muebles y artículos para la decoración del hogar de alta calidad y estilo único, mediante un servicio personalizado y eficiente, satisfaciendo las expectativas del cliente y logrando un toque especial de elegancia y confort familiar.	Lograr la preferencia por parte del mercado regional en cuanto a la selección y adquisición de muebles y artículos de lujo para la decoración del hogar	Encuesta aplicada al mercado regional	Las estrategias de marketing aplicadas tengan bajo impacto en el mercado regional	El 25% de encuestados existente muestra desconocimiento de las estrategias de marketing aplicadas
VISION: Al 2020 ser una empresa líder en la comercialización de muebles y artículos para la decoración del hogar en el mercado regional, con productos exclusivos de calidad y diversidad, brindando a los clientes las mejores opciones de compra que permitan obtener un ambiente de seguridad y comodidad en el hogar, obteniendo de esta manera su lealtad y confianza.	Diversificar el servicio de ventas con el fin otorgar valor agregado, promoviendo la lealtad de los clientes	Cartera de clientes -Resultados de la medición de satisfacción del cliente	Incremento de precios ocasionado por la diversificación del servicio de ventas, afectando de forma adversa la acogida del consumidor y sus ventas.	Decremento de las ventas mensuales desde un 5% por la baja acogida del consumidor

b. F.O.D.A: El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite la identificación y análisis de factores internos y externos propios de la organización, considerando su situación actual para la toma adecuada de decisiones en mejora del desempeño organizacional.

Cuadro N° 4.33
FODA- Casa Fina


FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de mercadería seleccionada y única • Propietaria (Sra. María del Carmen Villacís) efectúa directamente las negociaciones y selecciona la mercadería más apropiada • Facilidad de la propietaria para trasladarse al extranjero y seleccionar mercadería de alta calidad • Variedad y exclusividad en muebles para el hogar • Infraestructura adecuada • Buen ambiente de trabajo • Atención personalizada al cliente • Ofrecen facilidades a los clientes (formas de pago y transporte) • Ubicación geográfica estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del almacén a nivel regional o nacional • Alianzas estratégicas empresariales con entidades similares • Amplia disponibilidad de medios de difusión para dar a conocer los productos que oferta • Casas abiertas de exposición al público
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Baja rotación del inventario • Número inadecuado de personal acorde a las funciones que desempeñan (exceso de personal) • Inexistencia de un seguro en caso de robo o pérdida de la mercadería • Escasa publicidad en medios de difusión • Inexistencia de manuales de funciones • Inexistencia de un código de ética • Falta de políticas empresariales documentadas • Ausencia de controles internos • Inexistencia de títulos académicos que avalen el desempeño del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Daños ocasionados al transportar la mercadería desde varios países hacia el Ecuador • Cambios en las políticas gubernamentales. • Restricciones a las importaciones • Inflación creciente • Excesivo pago de tributos al Estado • Inestabilidad económica • Riesgos de tipo de cambio • Robos o siniestros a la mercadería

c. *Matriz de seguimiento de estrategias –FODA*: se ha diseñado esta matriz en la cual se establecen las estrategias requeridas para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes a cada empresa del Grupo Corporativo, a la vez que se ejecuta un seguimiento y evaluación a su ejecución.

Aplicación:

Cuadro N° 4.34
Matriz de seguimiento de estrategias FODA- Casa Fina

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS - FODA											
COMPONENTES FODA	ESTRATEGIAS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO						OBSERVACIONES		
			EVALUACIÓN 1 (FECHA)		EVALUACIÓN 2 (FECHA)		EVALUACIÓN 3 (FECHA)				
			CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	EVALUACIÓN 1	EVALUACIÓN 2	EVALUACIÓN 3
FORTALEZAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de mercadería seleccionada y única • Propietaria (Sra. María del Carmen Villacís) efectúa directamente las negociaciones y selecciona la mercadería más apropiada • Facilidad de la propietaria para trasladarse al extranjero y seleccionar mercadería de alta calidad • Variedad y exclusividad en muebles para el hogar • Infraestructura adecuada • Buen ambiente de trabajo • Atención personalizada al cliente • Ofrecen facilidades a los clientes (formas de pago y transporte) • Ubicación geográfica estratégica 	Ampliar la gama de productos, opciones de compra y mejora continua en la atención al cliente	Enero del 2018									
	Obtener conocimientos técnicos y estratégicos en negocios internacionales y comercio exterior que permitan mejorar las negociaciones efectuadas por la gerencia.	Enero del 2018									

CONTINUA 

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS - FODA											
COMPONENTES FODA	ESTRATEGIAS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO						OBSERVACIONES		
			EVALUACIÓN 1 (FECHA)		EVALUACIÓN 2 (FECHA)		EVALUACIÓN 3 (FECHA)				
			CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	EVALUACIÓN 1	EVALUACIÓN 2	EVALUACIÓN 3
OPORTUNIDADES											
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del almacén a nivel regional o nacional • Alianzas estratégicas empresariales con entidades similares • Amplia disponibilidad de medios de difusión para dar a conocer los productos que oferta • Casas abiertas de exposición al público 	Desarrollar al menos 5 estrategias efectivas de marketing que permitan una mayor difusión de los productos que oferta la empresa y apertura el establecimiento de nuevas negociaciones	Enero del 2016									
DEBILIDADES											
<ul style="list-style-type: none"> • Baja rotación del inventario • Número inadecuado de personal acorde a las funciones que desempeñan (exceso de personal) • Inexistencia de un seguro en caso de robo o pérdida de la mercadería • Escasa publicidad en medios de difusión • Inexistencia de manuales de funciones • Inexistencia de un código de ética • Falta de políticas empresariales documentadas • Ausencia de controles internos • Inexistencia de títulos académicos que avalen el desempeño del personal. 	Implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM	Enero del 2017									

CONTINÚA

4.2.4 Evaluación de Riesgos

Se propone:

- Matriz de Evaluación de riesgos
- Análisis de Probabilidad-Impacto
- Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos

a. Matriz de Evaluación de riesgos: Esta matriz permite la evaluación de los riesgos de acuerdo a la incidencia que tienen en la consecución de los objetivos estratégicos, permitiendo clasificarlos dentro de las categorías: alto, moderado y bajo; es así que mediante su aplicación se puede desarrollar seguidamente el análisis de probabilidad e impacto de los riesgos considerados como altos. (Ver forma de ejecución Pág. 371)

Aplicación:

Cuadro N° 4.35

Matriz de evaluación de riesgos- Casa Fina

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGOS	TIPO DE RIESGO			CALIFICACIÓN GLOBAL DEL RIESGO
		RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCION	
Lograr la preferencia por parte del mercado regional en cuanto a la selección y adquisición de muebles y artículos de lujo para la decoración del hogar	<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias de marketing aplicadas tengan bajo impacto en el mercado regional 	X			M
Diversificar el servicio de ventas con el fin otorgar valor agregado, promoviendo la lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de precios ocasionado por la diversificación del servicio de ventas, afectando de forma adversa la acogida del consumidor y sus ventas. 	X			A

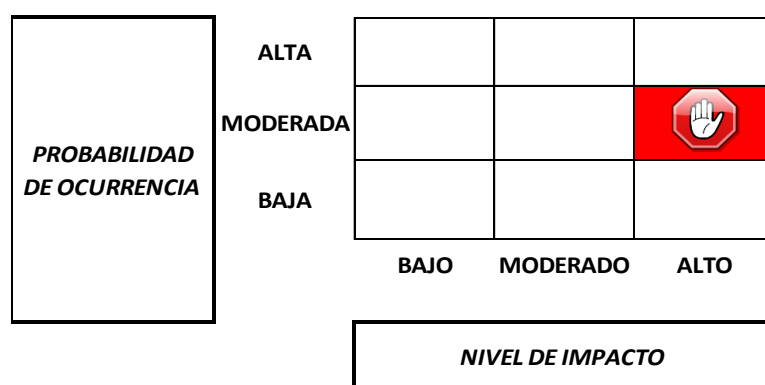
b. Análisis de Probabilidad-Impacto: Para este análisis se han considerado los riesgos con calificación Alta, en vista de que representan una mayor amenaza para la consecución de los objetivos empresariales.

Empresa: CASA FINA

Objetivo estratégico: Diversificar el servicio de ventas con el fin otorgar valor agregado, promoviendo la lealtad de los clientes.

RIESGOS:

- Incremento de precios ocasionado por la diversificación del servicio de ventas, afectando de forma adversa la acogida del consumidor y sus ventas.



Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que se incurre en gastos necesarios para la ejecución de determinados mecanismos de diversificación del servicio de ventas, razón por la cual el producto incrementará su costo; consecuentemente posee un impacto ALTO ya que no todos los clientes van a tener la posibilidad y disponibilidad de pagar un valor adicional, generando a su vez disgusto o molestias en el cliente causando un decremento en las ventas.

c. Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos: La evaluación del riesgo se complementa con el cumplimiento de políticas propias de este proceso, que garantizarán la efectividad del análisis de los riesgos facilitando a su vez la buena toma de decisiones ante ellos. Por lo tanto se propone:

- La responsabilidad de la evaluación de Riesgos recae directamente en la Administración conjuntamente con la unidad de Auditoría interna, en

caso de no existir esta unidad la administración analizará al personal competente y con los conocimientos necesarios para contribuir al desarrollo de dicha evaluación.

- La evaluación de riesgos contará con una confidencialidad absoluta de quienes lo ejecutan durante y después del proceso.
- La evaluación de riesgos debe efectuarse en relación a los riesgos determinados tanto en el cumplimiento de objetivos como aquellos que se han identificado en los procesos de las empresas del Grupo Corporativo.
- La identificación y evaluación de riesgos se ejecutará considerando los posibles cambios que se den en el ambiente interno y externo de las empresas, en base a una perspectiva global que permita un análisis adecuado del entorno empresarial.
- El evaluador debe asumir una responsabilidad total en cuanto a la evaluación del riesgo, basándose en criterios profesionales debidamente sustentados.
- Los riesgos deben ser evaluados únicamente si su impacto es elevado en cuanto a la consecución de los objetivos o presenta un daño significativo para la empresa.
- Establecer una evaluación continua de los riesgos mediante su correcta identificación, de tal manera que se pueda detectar oportunamente su probabilidad de ocurrencia e impacto para la toma adecuada de decisiones.

4.2.5 Respuesta al Riesgo

Una vez que se han evaluado los riesgos más significativos se determina un tratamiento adecuado para cada uno de ellos, emitiendo una respuesta de acuerdo a las categorías establecidas: evitar, reducir, compartir y aceptar, para lo cual se propone:

- a. Matriz de Respuesta al Riesgo

Aplicación:

Cuadro N° 4.36
Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-Casa Fina

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO						
PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO				DESCRIPCIÓN
		OPCIONES				
		EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR	
Ventas y atención al cliente	Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales	X				Establecer controles internos dentro del área de ventas
Compra y Almacenamiento	El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por perdida mercadería que esté en buen estado	X				<p>Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el bodeguero en el manual de funciones correspondiente</p> <p>Establecer controles internos dentro del área de bodega</p>

Cuadro N° 4.37
Matriz de respuesta al riesgo-Objetivo Estratégico- Casa Fina

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO				DESCRIPCIÓN
		OPCIONES				
		EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR	
Diversificar el servicio de ventas con el fin otorgar valor agregado, promoviendo la lealtad de los clientes	Incremento de precios ocasionado por la diversificación del servicio de ventas, afectando de forma adversa la acogida del consumidor y sus ventas.		X			Optimizar el recurso económico en las estrategias utilizadas dentro de la diversificación del servicio de ventas para que no afecte al precio del producto e incida en la fidelidad y confianza del cliente en la empresa

4.2.6 Actividades de control

Se propone:

- a. Políticas y procedimientos de control
- b. Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas
- c. Formato de evaluación del desempeño de los empleados
- d. Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente
- e. Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas
- f. Modelo de Evaluación del Plan de Marketing

a. Políticas y procedimientos de control: contribuyen al tratamiento de los riesgos a los que se exponen las empresas que conforman el Grupo Corporativo Mary Carmen dentro de la ejecución de sus procesos y objetivos que persigue, así como también la mejora en relación al buen desempeño organizacional.

Cuadro N° 4.38
Matriz de Actividades de control- Procesos-Casa Fina

PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Ventas y atención al cliente	Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales	Establecer controles internos dentro del área de ventas	<p>POLÍTICA: Se deben realizar constataciones físicas periódicas de las existencias para efectuar comparaciones con los saldos registrados en el sistema y detectar cualquier irregularidad</p> <p>POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del Administrador, bodeguero, Supervisor, ejecutivas de ventas y unidad de Auditoría interna)</p>
Compra y Almacenamiento	El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por pérdida mercadería que esté en buen estado	<p>Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el bodeguero en el manual de funciones correspondiente</p> <p>Establecer controles internos dentro del área de bodega</p>	<p>POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del bodeguero)</p> <p>POLITICA: La unidad de auditoría interna debe verificar la validez y veracidad de la evidencia presentada por el bodeguero responsable como sustento de la baja, pérdida o daños de cualquier mercadería.</p>

Cuadro N° 4.39
Matriz de Actividades de control- Objetivo Estratégico-Casa Fina

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Diversificar el servicio de ventas con el fin otorgar valor agregado, promoviendo la lealtad de los clientes	Incremento de precios ocasionado por la diversificación del servicio de ventas, afectando de forma adversa la acogida del consumidor y sus ventas.	Optimizar el recurso económico en las estrategias utilizadas dentro de la diversificación del servicio de ventas para que no afecte al precio del producto e incida en la fidelidad y confianza del cliente en la empresa	POLITICA: Todo desembolso realizado para la adquisición de cualquier bien o servicio debe contener el análisis y comparación de proformas, dando preferencia siempre a la calidad y al mejor precio.

OTRAS POLÍTICAS COMPLEMENTARIAS

- El supervisor de cada empresa que conforma el Grupo Corporativo “Mary Carmen” debe evaluar e inspeccionar en forma continua el desarrollo de los procesos que se ejecutan.
- Es de carácter obligatorio que la misión y visión de cada una de las empresas se encuentren ubicadas en un lugar visible y adecuado dentro de sus instalaciones tanto para clientes como para empleados, con el fin de ser una orientación que facilite al adecuado funcionamiento organizacional.
- La administración debe gestionar la medición, evaluación y determinación de la productividad de cada una de las empresas así como también de cada uno de los departamentos que lo conforman, con el fin de verificar que la inversión ejecutada está siendo bien aprovechada.
- La evaluación de procesos debe ejecutarse en forma periódica por parte de los responsables determinados por la administración, para lo cual deben presentar un informe detallado de los resultados tanto a la administración como a la gerencia para que sirva de análisis y referencia para la toma de decisiones internas del Grupo Corporativo.
- La Administración debe revisar el buzón de sugerencias de cada una de las empresas que son parte del Grupo Corporativo en forma periódica para atender y dar tratamiento a las mismas.

b. Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas: La evaluación de procesos la debe realizar el supervisor de cada empresa en forma periódica, reportando su informe a la administración y/o gerencia con el fin de tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento empresarial. (Ver descripción de su utilización Pág. 382)

- c. Formato de evaluación del desempeño de los empleados:** se ha diseñado este formato aplicable a todas las empresas que conforman parte del Grupo Corporativo, con el fin de controlar, evaluar y mejorar el accionar diario de sus colaboradores, para verificar que la inversión existente en el personal está siendo bien aprovechada generando los rendimientos esperados. (Ver FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Pág. 385)
- d. Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente:** se proponen varias herramientas consideradas como necesarias para medir la satisfacción del cliente aplicables a todas las empresas que conforman el Grupo Corporativo, contribuyendo así al mejoramiento empresarial. (Ver ALTERNATIVAS DE CONTROL PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Pág. 387)
- e. Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas:** Se propone un instrumento de uso interno y complementario a los registros diarios del movimiento de mercaderías/insumos que manejan a través del sistema de cada una de las empresas, con el cual se lograría evidenciar en forma detallada su ubicación específica así como el movimiento que se ha efectuado, siendo a su vez una herramienta de soporte para las constataciones físicas ejecutadas, resolviendo de la misma manera inconsistencias entre el sistema contable y las existencias físicas.

Empresa: Casa fina

Se ha utilizado como referencia la mercadería existente en el almacén

Cuadro N° 4.40
Ficha de movimiento de mercadería- Casa Fina

Describe el artículo y sus detalles

FICHA DE MOVIMIENTO						
FECHA	CANT	ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS	SALIDAS	RESPONSABLE
24/03/2015	1	Juego de mesa marca Roger	Ingreso de inventario- piso 2 sección 1 (sala comedor)	X		Ing. Fanny G-Supervisor
24/03/2015	2	Muñecas De porcelana importadas	Venta según factura N°75765		X	Lourdes Y. - Ejecutiva de ventas
24/03/2015	1	Sillón tipo cebraterciopelo	Venta según factura N°75765		X	Lourdes Y.- Ejecutiva de ventas
25/03/2015	1	Lámpara importada marca GTS	Préstamo para decoración y exhibición evento N° 3 HOTEL Boutique Mary Carmen-		X	Andrea J.- Recepcionista

Detalla el movimiento efectuado con el artículo y su ubicación

Instrucciones:

Fecha: Se registrará la fecha en el que el artículo se ha movilizad

Cantidad: Se coloca el número de artículos movilizad

Artículo: El tipo, las especificaciones y condiciones de la mercadería.

Descripción: Se describe el destino del artículo que puede ser: VENTA en la cual deberá identificar el número de factura, PRÉSTAMOS para decoración o exhibición en la cual deberá registrar el almacén responsable del artículo prestado y el motivo del traslado, o INGRESO a

almacén y exhibición en donde deberá mencionar la ubicación exacta del artículo para la venta.

Entradas: Identifica el ingreso de la mercadería al almacén, lo cual será identificado a través del símbolo X

Salidas: Identifica el egreso de la mercadería del almacén, lo cual será identificado a través del símbolo X

Responsable: Se identifica la persona o personas responsables del movimiento del bien. (Nótese que a través de la ficha se puede identificar además el funcionario más efectivo en las ventas)

- f. Modelo de Evaluación del Plan de Marketing:** se ha diseñado este formato con el fin de proporcionar una garantía a la inversión efectuada dentro del área de marketing, de acuerdo a su efectividad y el impacto en la demanda esperada. La evaluación debe realizarse en el mismo plan de Marketing para dejar constancia de su cumplimiento o incumplimiento. (Ver MODELO DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING Pág. 392)

4.2.7 Información y Comunicación

Se propone:



- a. Manual de funciones
- b. Formato de sugerencias de los empleados
- c. Planificación de reuniones ordinarias
- d. Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen
- e. Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero

- a. Manual de funciones:** mediante el diseño de los manuales de funciones correspondientes se designa la responsabilidad de custodia, manejo y organización del archivo del Grupo Corporativo a una Secretaria, así como también el archivo exclusivo del área contable al Auxiliar Contable de cada una de las empresas, con el fin de mantener el orden y la

disponibilidad adecuada de la documentación empresarial, evitando inconvenientes con los organismos de control. (Ver Anexos N°5 MANUAL DE FUNCIONES NIVEL DIRECTIVO y N° 7 MANUAL DE FUNCIONES CASA FINA)

- b. Formato de sugerencias de los empleados:** se ha establecido un mecanismo a través del cual todos los empleados del Grupo Corporativo puedan proporcionar su punto de vista sobre aspectos relevantes del desempeño organizacional contribuyendo a su mejoramiento continuo. Para ello se ha diseñado un formato estándar en el cual el funcionario tiene la posibilidad de brindar su aporte a través de quejas, reclamos, sugerencias y/o denuncias, estableciendo un canal de comunicación directo entre el nivel directivo y los empleados. (Ver FORMATO DE SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS Pág. 394)
- c. Planificación de reuniones ordinarias:** dirigida a la dirección del Grupo Corporativo, con el fin de tratar y analizar situaciones relevantes dentro del desempeño organizacional, llegando así a una integración de criterios para la oportuna y adecuada toma de decisiones. (Ver PLANIFICACIÓN DE REUNIONES ORDINARIAS Pág. 395)
- d. Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen:** (Ver los canales de comunicación establecidos Pág. 395)
- e. Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero:** en el cual se describe gráficamente el flujo adecuado de comunicación entre los empleados: Pagaduría emite la información a la auxiliar contable, quien valida, verifica e integra a la información de su manejo y la envía hacia el contador, quien a su vez verifica la información receptada tanto con pagaduría como con la auxiliar contable, resolviendo en forma coordinada y organizada su gestión. (Ver CICLO DE COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO Pág. 396)

POLITICAS EMPRESARIALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Cada una de las empresas del Grupo Corporativo debe implementar un buzón de sugerencias en el cual tanto clientes como los empleados puedan depositar su contribución mediante los formatos correspondientes a cada uno de ellos. El buzón debe encontrarse en un lugar visible y adecuado dentro de las instalaciones para su uso.
- 
- El Grupo Corporativo Mary Carmen debe realizar como mínimo 3 reuniones ordinarias anuales de alto nivel, para dar tratamiento oportuno a la situación actual de la empresa.
 - La comunicación de hechos relevantes para el desempeño organizacional del Grupo Corporativo dentro de cualquier área debe dejar constancia a través de los canales de comunicación que la empresa utilice (Buzón de sugerencias, memorándum, comunicación directa, reuniones ordinarias), con el fin de asegurar el tratamiento adecuado a dichas situaciones.
 - Todo cambio, modificación o actualización en los sistemas de información (contable, facturación e inventario) del Grupo Corporativo debe efectuarse en forma ágil y oportuna, procurando siempre su efectividad dentro de su funcionamiento.
 - Todo cambio, modificación o actualización en los sistemas de información (contable, facturación e inventario) del Grupo Corporativo, debe darse a conocer a los empleados encargados de su manejo mediante la orientación e instrucción adecuada para asegurar su correcta utilización.
 - Cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo debe contar con una cartelera interna de información en la cual se publiquen periódicamente cambios sustanciales, políticas, reglas generales que sean relevantes para el desarrollo de sus actividades empresariales.
- 

4.2.8 Monitoreo

Se propone:

- a. **Creación de una Unidad de Auditoría Interna:** esta unidad permitirá la evaluación y monitoreo permanente de los procesos desarrollados por cada una de las empresas del Grupo Corporativo, garantizando a su vez la efectividad de los controles internos implementados.

De esta manera es necesario que la Unidad de Auditoría Interna cumpla a cabalidad con las funciones y responsabilidades asignadas dentro del manual de funciones correspondiente, así como las especificaciones que se han determinado para el proceso de monitoreo. (Ver MONITOREO Pág. 397)

4.3 KING POLLO

4.3.1 Ambiente de Control

Se propone:

- a. Código de ética
 - b. Instructivo de Reclutamiento y selección del personal
 - c. Plan de Capacitaciones
 - d. Estructura Organizacional
 - e. Manual de funciones
 - f. Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas
- a. **Código de ética:** Un código de ética general de acuerdo a las necesidades y principios que caracterizan al Grupo Corporativo Mary Carmen, siendo una declaración de principios y valores dentro de las buenas prácticas organizacionales, integrando a su vez conciencia y compromiso en sus empleados. Por lo tanto el código de ética debe ser difundido dentro de cada uno de los empleados que forman parte del Grupo Corporativo, con el fin de que se identifiquen con la filosofía empresarial y pongan en práctica cada uno de los valores y principios

establecidos. (Ver Anexo N°2 CODIGO DE ETICA-GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN).

- b. Instructivo de Reclutamiento y selección del personal:** siendo una herramienta de apoyo para la selección adecuada del recurso humano del Grupo Corporativo, ya que constituye el activo más importante por ser el motor principal del desarrollo de las operaciones realizadas por cada una de las empresas que lo conforman. (Ver INSTRUCTIVO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL GRUPO CORPORATIVO “MARY CARMEN” Pág. 336)
- c. Plan de Capacitaciones:** Se considera necesario establecer un plan de capacitaciones que sustente con conocimientos fundamentales las acciones ejecutadas por parte de la administración, gerencia y personal en general que forma parte del Grupo Corporativo. (Ver PLAN DE CAPACITACIONES Pág. 349)
- d. Estructura Organizacional:** Se ha diseñado una estructura organizacional tanto a nivel del Grupo Corporativo en general (Ver Anexo N° 4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GRUPO CORPORATIVO “MARY CARMEN”) como para cada una de sus empresas, de acuerdo al diagnóstico efectuado considerando sus principales falencias y requerimientos dentro de la organización, desarrollado de forma adecuada para proporcionar una visualización clara y comprensible de la jerarquía existente y los diversos niveles departamentales, lo que a su vez orienta el desenvolvimiento de los empleados en su entorno de trabajo.

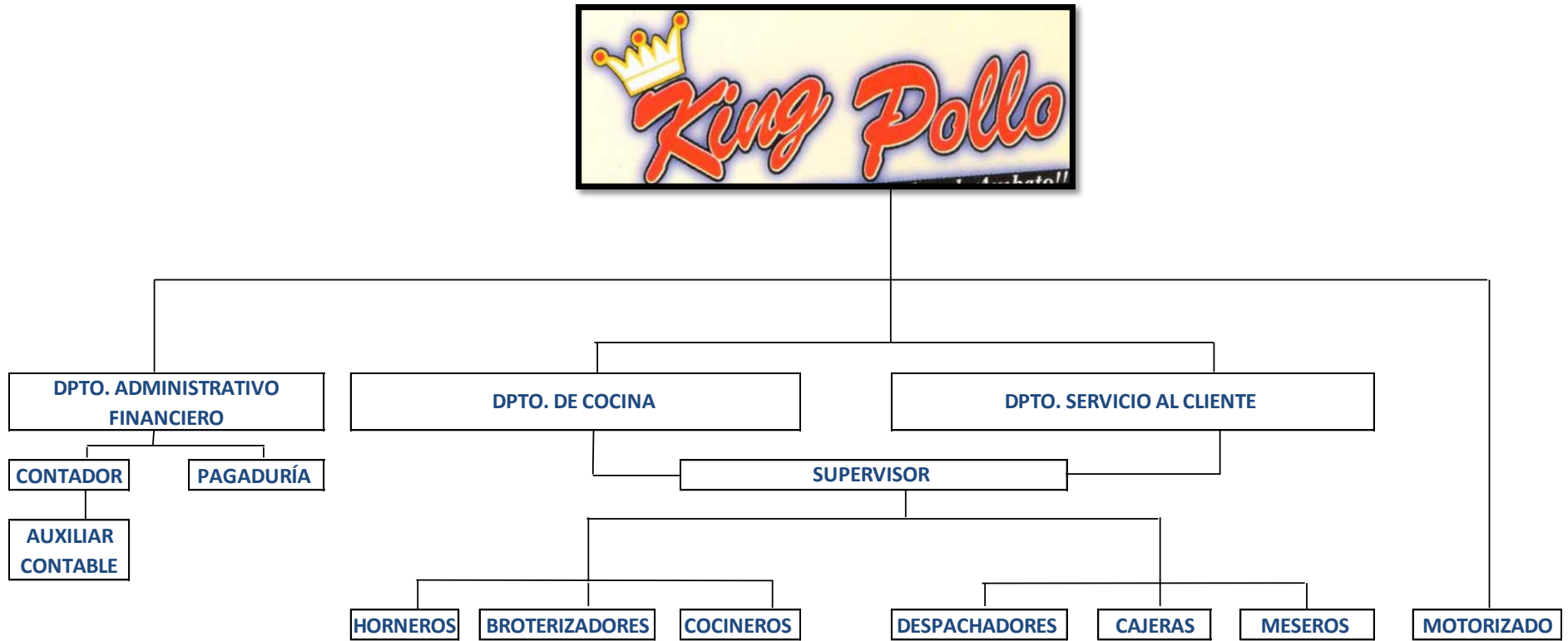


Figura N° 4.16 Estructura Organizativa – King Pollo

e. Manual de funciones: Se han diseñado manuales de funciones para cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo “Mary Carmen”, con el fin de orientar en cuanto a las responsabilidades y funciones asignadas para cada cargo existente, evitando con ello que se genere duplicidad de funciones y confusiones entre los colaboradores, es por ello que se han segregado adecuadamente las funciones correspondientes a cada cargo, contribuyendo así a un adecuado desempeño en el personal. (Ver Anexo N° 8 MANUAL DE FUNCIONES – KING POLLO)

f. Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas: Se ha diseñado un instructivo como un requerimiento dentro del Grupo Corporativo “Mary Carmen” para asegurar el cumplimiento de las políticas empresariales una vez que se hayan implementado, mediante su correspondiente evaluación y seguimiento, asegurando de esta manera su efectividad. (Ver INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS EMPRESARIALES IMPLEMENTADAS Pág. 354)

4.3.2 Establecimiento de Objetivos

Se propone:

- a. Misión y Visión empresarial
- b. Proceso de establecimiento de objetivos
- c. Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos

a. Misión y Visión empresarial: se ha diseñado la misión y visión tanto para el Grupo Corporativo en general como para cada una de las empresas que lo conforman, siendo aspectos fundamentales que permiten su orientación y dirección empresarial, constituyéndose a su vez en la declaración del accionar presente y futuro de las organizaciones. Es así que tanto la misión como la visión se han insertado en el código de

ética con el objeto de llegar a cada uno de los empleados para que se identifiquen con ellas y contribuyan a su cumplimiento. (Ver Anexo N°2 CÓDIGO DE ETICA-GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN)

MISIÓN: Proporcionar comida rápida de calidad a la población ambateña, mediante el desarrollo de un proceso de producción garantizado, llegando de esta manera a la satisfacción de las necesidades alimenticias del cliente.

VISIÓN: Al 2020 consolidarnos como la mejor empresa en la producción y venta de comida rápida a nivel regional, a través de una expansión y tecnificación en los procesos, contando con personal altamente calificado, manteniendo así un alto estándar de calidad en producción y ventas que genere constantemente valor agregado al cliente.

b. Proceso de establecimiento de objetivos: se ha planteado este proceso para orientar y garantizar la efectividad en cuanto a la definición, selección y ejecución de objetivos en el Grupo Corporativo. (Ver PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Pág. 358)

Desarrollo:

Su desarrollo se da para cada una de las empresas del Grupo Corporativo Mary Carmen:

Cuadro N° 4.41
Matriz de establecimiento de objetivos-King pollo

KING POLLO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDICIÓN	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS RELACIONADOS			RIESGO ACEPTADO	TOLERANCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
				OPERACIONALES	FINANCIEROS	CUMPLIMIENTO					
<p>MISION: Proporcionar comida rápida de calidad a la población ambateña, mediante el desarrollo de un proceso de producción garantizado, llegando de esta manera a la satisfacción de las necesidades alimenticias del cliente.</p>	Incrementar la calidad y tecnificación en el proceso productivo, con el fin de obtener un reconocimiento y preferencia por parte del cliente	Estándares de calidad referentes al área alimenticia	Contar con una certificación de calidad en base a estándares y normas establecidas a nivel nacional e internacional	Sistematizar el proceso productivo en relación a las normas, requisitos y parámetros de calidad.	Asegurarse que los sistemas de información financieros sean efectivos y oportunos dentro de cada uno de los procesos ejecutados.	Revisar la normativa que establece la certificación de calidad requerida con el fin de dar cumplimiento a sus directrices y parámetros especificados.	La empresa acepta que deberá efectuar desembolsos significativos para la obtención de la certificación de calidad	Desembolsos de hasta el 40% del presupuesto general de la empresa.	Gerencia, Administrador y personal de la empresa	40% del presupuesto general de la empresa Recurso humano de la empresa. Infraestructura	Enero del 2018
<p>VISION: Al 2020 consolidarnos como la mejor empresa en la producción y venta de comida rápida a nivel regional, a través de una expansión y tecnificación en los procesos, contando con personal altamente calificado, manteniendo así un alto estándar de calidad en producción y ventas que genere constantemente valor agregado al cliente.</p>	Innovar periódicamente el servicio de ventas con el fin de otorgar valor agregado continuo, satisfaciendo las expectativas del cliente.	Resultados de la medición de satisfacción del cliente Registro de ventas mensuales	Diversificar las opciones de consumo de comida rápida, brindando un servicio personalizado y de calidad en la atención al cliente, desarrollado un mayor posicionamiento en el mercado.	Desarrollar un trabajo integrado mediante la consolidación y aplicación de mecanismos (Variedad de opciones de consumo, atención al cliente y mejora de infraestructura) para la mejora del servicio de ventas	Utilizar los recursos financieros disponibles procurando su optimización para la innovación en opciones de consumo de comida rápida y atención al cliente.	Revisar las políticas de ventas y contrastarlas con la diversificación de su servicio - Revisar las Normas HACCP(Sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control) que determinan el cumplimiento de requisitos legales y comerciales para satisfacer al consumidor y lograr la mejora continua	La empresa acepta que a pesar de la estrategia aplicada no tenga gran impacto en la demanda en vista de los cambios que fluctúan en el ámbito político, económico y social del país.	Mínimo del crecimiento de ventas entre el 10% y 15% Incremento mínimo del 15% en satisfacción al cliente	Administración, Dpto. de Marketing, y el personal de la empresa	Recurso humano Recurso económico (Presupuesto general de la empresa) Infraestructura	Enero del 2018

- c. Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos:** se considera que todo objetivo debe contar con una evaluación y seguimiento periódico, con el fin de que se asegure su adecuado cumplimiento y aplicación de correcciones a las falencias incurridas. (Ver EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Pág. 362)

4.3.3 Identificación de Eventos

Se propone:

- a. Matriz de identificación y análisis de riesgos
- b. F.O.D.A
- c. Matriz de seguimiento de estrategias –FODA

- a. Matriz de identificación y análisis de riesgos:** La presente matriz ha sido diseñada partiendo de la matriz de establecimiento de objetivos, tomando en cuenta la misión y visión correspondiente a cada empresa conjuntamente con su objetivo estratégico y medición planteada. Seguidamente se ha determinado los posibles riesgos para cada uno de los objetivos estratégicos, identificado a su vez una señal de alerta que corresponde a una referencia base que da inicio al posible riesgo.

Cuadro N° 4.42

Matriz de Identificación de eventos- King Pollo

KING POLLO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDICIÓN	POSIBLES RIESGOS	SEÑAL DE ALERTA
MISION: Proporcionar comida rápida de calidad a la población ambateña, mediante el desarrollo de un proceso de producción garantizado, llegando de esta manera a la satisfacción de las necesidades alimenticias del cliente.	Incrementar la calidad y tecnificación en el proceso productivo, con el fin de obtener un reconocimiento y preferencia por parte del cliente	Estándares de calidad referentes al área alimenticia	Los cambios económicos y políticos dados en el país dificulten el cumplimiento de los estándares de calidad referentes al área alimenticia	Baja en la calificación de la evaluación de cumplimiento de los estándares de calidad del área alimenticia
VISION: Al 2020 consolidarnos como la mejor empresa en la producción y venta de comida rápida a nivel regional, a través de una expansión y tecnificación en los procesos, contando con personal altamente calificado, manteniendo así un alto estándar de calidad en producción y ventas que genere constantemente valor agregado al cliente.	Innovar periódicamente el servicio de ventas con el fin de otorgar valor agregado continuo, satisfaciendo las expectativas del cliente.	Resultados de la medición de satisfacción del cliente - Registro de ventas mensuales	Aplicación inefectiva de la innovación en el servicio de ventas por parte del personal, ocasionando insatisfacción en el cliente y disminución de ventas mensuales	Decremento de las ventas mensuales desde un 5% por insatisfacción del cliente

b. F.O.D.A: El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite la identificación y análisis de factores internos y externos propios de la organización, considerando su situación actual para la toma adecuada de decisiones en mejora del desempeño organizacional.

Cuadro N° 4.43
FODA- King Pollo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Altas ventas • Alta liquidez • Precios accesibles • Buena organización del personal • Infraestructura adecuada • Ubicación geográfica estratégica • Fidelidad de los trabajadores • Distinción en sabor • Buen posicionamiento de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de sucursales a nivel local o regional • Incremento de tecnología • Gran demanda de clientes • Dinámica comercial existente en la zona
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa publicidad en medios de difusión • Falta de innovación en estrategias de ventas • Inexistencia de manuales de funciones • Inexistencia de un código de ética • Falta de políticas empresariales documentadas • Ausencia de controles internos • Falta de personal sobre todo en épocas altas 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de la competencia local existente (restaurantes). • Inflación creciente • Excesivo pago de tributos al Estado • Inestabilidad económica


c. Matriz de seguimiento de estrategias –FODA: se ha diseñado esta matriz en la cual se establecen las estrategias requeridas para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes a cada empresa del Grupo Corporativo, a la vez que se ejecuta un seguimiento y evaluación a su ejecución.

Aplicación:

Cuadro N° 4.44
Matriz de seguimiento de estrategias FODA- King Pollo

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS - FODA											
COMPONENTES FODA	ESTRATEGIAS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO						OBSERVACIONES		
			EVALUACION 1 (FECHA)		EVALUACIÓN 2 (FECHA)		EVALUACIÓN 3 (FECHA)				
			CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	EVALUCIACIÓN 1	EVALUACIÓN 2	EVALUACIÓN 3
FORTALEZAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Altas ventas • Alta liquidez • Precios accesibles • Buena organización del personal • Infraestructura adecuada • Ubicación geográfica estratégica • Fidelidad de los trabajadores • Distinción en sabor • Buen posicionamiento de la marca 	Contar con una certificación de calidad en base a estándares y normas establecidas a nivel nacional e internacional, para mantener y mejorar las fortalezas existentes	Enero del 2018									
OPORTUNIDADES											
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de sucursales a nivel local o regional • Incremento de tecnología • Gran demanda de clientes • Dinámica comercial existente en la zona 	Innovación en al menor 3 aspectos publicitarios y de servicio al cliente	Enero del 2017									
	Invertir en la apertura de al menos una sucursal a nivel local con el fin de aprovechar la dinámica comercial existente en el entorno	Enero del 2018									

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS - FODA											
COMPONENTES FODA	ESTRATEGIAS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO						OBSERVACIONES		
			EVALUACION 1 (FECHA)		EVALUACIÓN 2 (FECHA)		EVALUACIÓN 3 (FECHA)				
			CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	EVALUCIACIÓN 1	EVALUCIACIÓN 2	EVALUCIACIÓN 3
DEBILIDADES											
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa publicidad en medios de difusión • Falta de innovación en estrategias de ventas • Inexistencia de manuales de funciones • Inexistencia de un código de ética • Falta de políticas empresariales documentadas • Ausencia de controles internos • Falta de personal sobre todo en épocas altas 	Implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM	Enero del 2017									
AMENAZAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de la competencia local existente (restaurantes). • Inflación creciente • Excesivo pago de tributos al Estado • Inestabilidad económica 	Desarrollar al menos 5 estrategias efectivas de marketing que permitan una mayor difusión de los productos que oferta la empresa, captando el interés por parte de la demanda	Enero del 2017									

CONTINÚA 

4.3.4 Evaluación de Riesgos

Se propone:

- Matriz de Evaluación de riesgos
- Análisis de Probabilidad-Impacto
- Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos

a. Matriz de Evaluación de riesgos: Esta matriz permite la evaluación de los riesgos de acuerdo a la incidencia que tienen en la consecución de los objetivos estratégicos, permitiendo clasificarlos dentro de las categorías: alto, moderado y bajo; es así que mediante su aplicación se puede desarrollar seguidamente el análisis de probabilidad e impacto de los riesgos considerados como altos. (Ver forma de ejecución Pág. 371)

Aplicación:

Cuadro N° 4.45

Matriz de evaluación de riesgos- King Pollo

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGOS	TIPO DE RIESGO			CALIFICACIÓN GLOBAL DEL RIESGO
		RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN	
Incrementar la calidad y tecnificación en el proceso productivo, con el fin de obtener un reconocimiento y preferencia por parte del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Los cambios económicos y políticos dados en el país dificulten el cumplimiento de los estándares de calidad referentes al área alimenticia 	X			A
Innovar periódicamente el servicio de ventas con el fin de otorgar valor agregado continuo, satisfaciendo las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación inefectiva de la innovación en el servicio de ventas por parte del personal, ocasionando insatisfacción en el cliente y disminución de ventas mensuales 	X			A


b. Análisis de Probabilidad-Impacto: Para este análisis se han considerado los riesgos con calificación Alta, en vista de que representan una mayor amenaza para la consecución de los objetivos empresariales.

Empresa: KING POLLO

Objetivo Estratégico: Incrementar la calidad y tecnificación en el proceso productivo, con el fin de obtener un reconocimiento y preferencia por parte del cliente.

RIESGO

- Los cambios económicos y políticos dados en el país dificulten el cumplimiento de los estándares de calidad referentes al área alimenticia

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

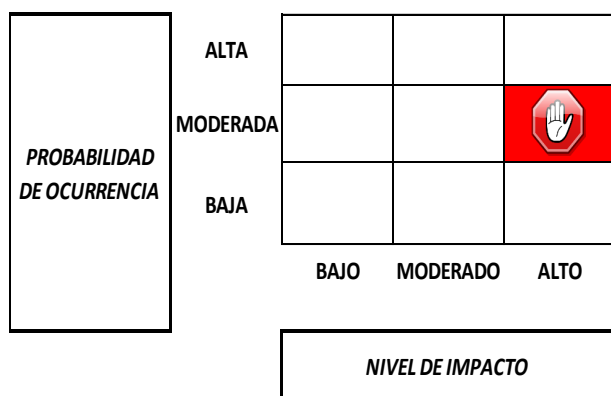
Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a que actualmente se han venido aplicando varios cambios en la política económica del país, como el incremento de aranceles a las importaciones de varios productos, los cuales se requieren para mejorar la calidad y tecnificación en el proceso productivo, incidiendo directamente en el desenvolvimiento empresarial; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO ya que se dificulta la tecnificación del proceso

productivo mediante el cumplimiento de estándares de calidad referentes al área alimenticia establecidos tanto a nivel nacional como internacional.

Objetivo Estratégico: Innovar periódicamente el servicio de ventas con el fin de otorgar valor agregado continuo, satisfaciendo las expectativas del cliente.

RIESGO

- Aplicación inefectiva de la innovación en el servicio de ventas por parte del personal, ocasionando insatisfacción en el cliente y disminución de ventas mensuales



Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que por desconocimiento y falta de compromiso del personal se puede dar una aplicación inefectiva de la innovación en el servicio de ventas, sin embargo se puede contrarrestar a través de otros mecanismos que faciliten el desarrollo de este proceso; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO ya que se genera insatisfacción en el cliente que conlleva a la disminución de ventas mensuales.

- c. **Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos:** La evaluación del riesgo se complementa con el cumplimiento de políticas propias de este proceso, que garantizarán la efectividad del análisis de los riesgos

facilitando a su vez la buena toma de decisiones ante ellos. Por lo tanto se propone:

- La responsabilidad de la evaluación de Riesgos recae directamente en la Administración conjuntamente con la unidad de Auditoría interna, en caso de no existir esta unidad la administración analizará al personal competente y con los conocimientos necesarios para contribuir al desarrollo de dicha evaluación.
- La evaluación de riesgos contará con una confidencialidad absoluta de quienes lo ejecutan durante y después del proceso.
- La evaluación de riesgos debe efectuarse en relación a los riesgos determinados tanto en el cumplimiento de objetivos como aquellos que se han identificado en los procesos de las empresas del Grupo Corporativo.
- La identificación y evaluación de riesgos se ejecutará considerando los posibles cambios que se den en el ambiente interno y externo de las empresas, en base a una perspectiva global que permita un análisis adecuado del entorno empresarial.
- El evaluador debe asumir una responsabilidad total en cuanto a la evaluación del riesgo, basándose en criterios profesionales debidamente sustentados.
- Los riesgos deben ser evaluados únicamente si su impacto es elevado en cuanto a la consecución de los objetivos o presenta un daño significativo para la empresa.
- Establecer una evaluación continua de los riesgos mediante su correcta identificación, de tal manera que se pueda detectar oportunamente su probabilidad de ocurrencia e impacto para la toma adecuada de decisiones.

4.3.5 Respuesta al Riesgo

Una vez que se han evaluado los riesgos más significativos se determina un tratamiento adecuado para cada uno de ellos, emitiendo una respuesta de

acuerdo a las categorías establecidas: evitar, reducir, compartir y aceptar, para lo cual se propone:

- a. Matriz de Respuesta al Riesgo

Aplicación:

Cuadro N° 4.46
Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-King Pollo

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO						
PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO				
		OPCIONES				DESCRIPCIÓN
		EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR	
Cocina	Desperdicios significativos por parte del personal de cocina	X				Establecer controles internos dentro del área de cocina
	Robo de insumos por parte del personal de cocina	X				Establecer controles internos dentro del área de cocina Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el supervisor en el manual de funciones correspondiente
Despacho y atención al cliente	Abuso de confianza (No cobrar alguna orden de despacho) por parte de la cajera	X				Establecer controles internos dentro del área de caja Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el supervisor, cajero y contador en el manual de funciones correspondiente
	Al no tener un control de satisfacción al cliente puede darse una mala atención por parte del personal de despacho	X				Establecer controles internos dentro del área de atención al cliente Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el supervisor en el manual de funciones correspondiente

Cuadro N° 4.47
Matriz de respuesta al riesgo-Objetivo Estratégico-King Pollo

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO				DESCRIPCIÓN
		OPCIONES				
		EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR	
Incrementar la calidad y tecnificación en el proceso productivo, con el fin de obtener un reconocimiento y preferencia por parte del cliente.	Los cambios económicos y políticos dados en el país dificulten el cumplimiento de los estándares de calidad referentes al área alimenticia		X			Optimizar desembolsos innecesarios para destinarlos a un fondo de reserva económico que contribuya a que no se exceda del presupuesto permitido (hasta un 40% del presupuesto general establecido en la empresa) para la obtención de la certificación de calidad referente al área alimenticia
Innovar periódicamente el servicio de ventas con el fin de otorgar valor agregado continuo, satisfaciendo las expectativas del cliente.	Aplicación inefectiva de la innovación en el servicio de ventas por parte del personal, ocasionando insatisfacción en el cliente y disminución de ventas mensuales		X			Ejercer una coordinación entre las áreas de marketing y ventas para garantizar la efectividad en la innovación del servicio de ventas.

4.3.6 Actividades de control


Se propone:

- a. Políticas y procedimientos de control
- b. Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas
- c. Formato de evaluación del desempeño de los empleados
- d. Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente
- e. Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas
- f. Modelo de Evaluación del Plan de Marketing

a. Políticas y procedimientos de control: contribuyen al tratamiento de los riesgos a los que se exponen las empresas que conforman el Grupo Corporativo Mary Carmen dentro de la ejecución de sus procesos y objetivos que persigue, así como también la mejora en relación al buen desempeño organizacional.

Cuadro N° 4.48
Matriz de Actividades de control- Procesos-King Pollo

PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Cocina	Desperdicios significativos por parte del personal de cocina	Establecer controles internos dentro del área de cocina	<p>PROCEDIMIENTO: Establecer un mecanismo que mejore el control del movimiento de los insumos (Ver cuadro N° 4.50 Ficha de movimiento de insumos)</p> <p>POLÍTICA: Es de carácter obligatorio para todo el personal del área de cocina registrar cada uno de los movimientos efectuados con los insumos en la ficha correspondiente.</p> <p>POLÍTICA: La unidad de Auditoría Interna debe cotejar la Ficha de movimiento de Insumos proporcionada por el área de cocina con el reporte mensual de ventas para evidenciar su coherencia y uso adecuado de insumos, identificando a la vez posibles desperdicios.</p>
	Robo de insumos por parte del personal de cocina	Establecer controles internos dentro del área de cocina	<p>PROCEDIMIENTO: Establecer un mecanismo que mejore el control del movimiento de los insumos (Ver cuadro N° 4.50 Ficha de movimiento de insumos)</p> <p>POLÍTICA: Es de carácter obligatorio para todo el personal del área de cocina registrar cada uno de los movimientos efectuados con los insumos en la ficha correspondiente.</p> <p>POLÍTICA: La unidad de Auditoría Interna debe cotejar la Ficha de movimiento de Insumos proporcionada por el área de cocina con el reporte mensual de ventas para evidenciar su coherencia y uso adecuado de insumos, identificando a la vez posibles desperdicios.</p>
		Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el supervisor en el manual de funciones	POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo

CONTINÚA 

PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Despacho y atención al cliente	Abuso de confianza (No cobrar alguna orden de despacho) por parte de la cajera	correspondiente	desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del Supervisor)
		Establecer controles internos dentro del área de caja	POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones del supervisor, cajero y contador)
		Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el supervisor, cajero y contador en el manual de funciones correspondiente	
	Al no tener un control de satisfacción al cliente	Establecer controles internos dentro del área de atención al cliente	PROCEDIMIENTOS: Establecer un mecanismo para controlar y medir la satisfacción al cliente (Ver ALTERNATIVAS DE CONTROL PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Pág. 387)
puede darse una mala atención por parte del personal de despacho	Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el supervisor en el manual de funciones correspondiente	POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones del supervisor, cajero, despachador y meseros)	

Cuadro N° 4.49
Matriz de Actividades de control- Objetivo Estratégico-King Pollo

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Incrementar la calidad y tecnificación en el proceso productivo, con el fin de obtener un reconocimiento y preferencia por parte del cliente.	Los cambios económicos y políticos dados en el país dificulten el cumplimiento de los estándares de calidad referentes al área alimenticia	Optimizar desembolsos innecesarios para destinarlos a un fondo de reserva económico que contribuya a que no se exceda del presupuesto permitido (hasta un 40% del presupuesto general establecido en la empresa) para la obtención de la certificación de calidad referente al área alimenticia	<p>POLÍTICA: Todo desembolso realizado para la adquisición de cualquier bien o servicio debe contener el análisis y comparación de proformas, dando preferencia siempre a la calidad y al mejor precio.</p> <p>POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial (Énfasis en las funciones del pagador)</p>
Innovar periódicamente el servicio de ventas con el fin de otorgar valor agregado continuo, satisfaciendo las expectativas del cliente.	Aplicación inefectiva de la innovación en el servicio de ventas por parte del personal, ocasionando insatisfacción en el cliente y disminución de ventas mensuales	Ejercer una coordinación entre las áreas de marketing y ventas para garantizar la efectividad en la innovación del servicio de ventas.	<p>POLÍTICA: Toda innovación en el servicio de ventas contará con una etapa de prueba y supervisión directa por parte del departamento de marketing, quienes mediante una investigación de mercado como parte de sus funciones, sugerirán, corregirán y mejorarán las técnicas establecidas y forma de ejecución del personal.</p>

OTRAS POLÍTICAS COMPLEMENTARIAS

- El supervisor de cada empresa que conforma el Grupo Corporativo “Mary Carmen” debe evaluar e inspeccionar en forma continua el desarrollo de los procesos que se ejecutan.
- Es de carácter obligatorio que la misión y visión de cada una de las empresas se encuentren ubicadas en un lugar visible y adecuado dentro de sus instalaciones tanto para clientes como para empleados, con el fin de ser una orientación que facilite al adecuado funcionamiento organizacional.
- La administración debe gestionar la medición, evaluación y determinación de la productividad de cada una de las empresas así como también de cada uno de los departamentos que lo conforman, con el fin de verificar que la inversión ejecutada está siendo bien aprovechada.
- La evaluación de procesos debe ejecutarse en forma periódica por parte de los responsables determinados por la administración, para lo cual deben presentar un informe detallado de los resultados tanto a la administración como a la gerencia para que sirva de análisis y referencia para la toma de decisiones internas del Grupo Corporativo.
- La Administración debe revisar el buzón de sugerencias de cada una de las empresas que son parte del Grupo Corporativo en forma periódica para atender y dar tratamiento a las mismas.

b. Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas: La evaluación de procesos la debe realizar el supervisor de cada empresa en forma periódica, reportando su informe a la administración y/o gerencia con el fin de tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento empresarial. (Ver descripción de su utilización Pág. 382)

- c. Formato de evaluación del desempeño de los empleados:** se ha diseñado este formato aplicable a todas las empresas que conforman parte del Grupo Corporativo, con el fin de controlar, evaluar y mejorar el accionar diario de sus colaboradores, para verificar que la inversión existente en el personal está siendo bien aprovechada generando los rendimientos esperados. (Ver FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Pág. 385)
- d. Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente:** se proponen varias herramientas consideradas como necesarias para medir la satisfacción del cliente aplicables a todas las empresas que conforman el Grupo Corporativo, contribuyendo así al mejoramiento empresarial. (Ver ALTERNATIVAS DE CONTROL PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Pág. 387)
- e. Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas:** Se propone un instrumento de uso interno y complementario a los registros diarios del movimiento de mercaderías/insumos que manejan a través del sistema de cada una de las empresas, con el cual se lograría evidenciar en forma detallada su ubicación específica así como el movimiento que se ha efectuado, siendo a su vez una herramienta de soporte para las constataciones físicas ejecutadas, resolviendo de la misma manera inconsistencias entre el sistema contable y las existencias físicas.

Empresa: King Pollo

El mecanismo está dirigido a la bodega de los insumos más importantes dentro del proceso productivo como son los quintales de papas y el pollo utilizado, para lo cual cada uno de ellos tendrá su Ficha de movimiento correspondiente.

Cuadro N° 4.50
Ficha de movimiento de insumos - King Pollo

Describe el insumo correspondiente con sus detalles

FICHA DE MOVIMIENTO						
INSUMO: PAPAS						
UNIDAD DE MEDIDA: QUINTALES						
FECHA	CANT	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIAS	RESPONSABLE
24/03/2015	6	qq DE PAPAS Adquisición – papas Sra. Rosita J.	X		6	Martha L. Supervisor
24/03/2015	2	qq papas - producción del día		X	4	Cecilia J. Cocinera
24/03/2015	1/2	Sobrante del día	X		4 ½	Cecilia J. Cocinera

Detalla la cantidad exacta de insumos en bodega

Describe el insumo correspondiente con sus detalles

FICHA DE MOVIMIENTO						
INSUMO: POLLO						
UNIDAD DE MEDIDA: UNIDAD						
FECHA	CANT	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIAS	RESPONSABLE
24/03/2015	20	POLLO MARCA MR. POLLO	X		20	Martha L. Supervisor
24/03/2015	20	POLLOS MARCA ORO	X		40	Martha L. Supervisor
24/03/2015	15	Proceso producción		X	25	Jorge P. Brosterizador
24/03/2015	5	Proceso producción		X	20	Antonio L. Hornero

Detalla la cantidad exacta de insumos en bodega

Instrucciones:

Fecha: Se registrará la fecha en que el insumo se ha movilizado

Cantidad: Se coloca el número de insumos movilizados de bodega.

Descripción: Se describe la adquisición o egreso del insumo con sus detalles

Entradas: Identifica el ingreso de los insumos a bodega, los cuales serán identificados a través del símbolo X

Salidas: Identifica el egreso de los insumos de bodega, los cuales serán identificados a través del símbolo X

Responsable: Se identifica la persona o personas responsables del movimiento del insumo.

Cabe recalcar que estas fichas permiten identificar si existe o no posibles desperdicios, ya que es un medio verificador a través de las ventas mensuales y el consumo de la materia prima, por ejemplo:

RESUMEN VENTAS DIARIAS		
DÍA	CONCEPTO	TOTAL USD
24/03/2015	BROSTER	3,5
24/03/2015	BROSTER	20
24/03/2015	BROSTER	4,5
24/03/2015	BROSTER	60
24/03/2015	BROSTER	18
TOTAL		\$105,5

FICHA DE MOVIMIENTO						
INSUMO: POLLO						
UNIDAD DE MEDIDA: UNIDAD						
FECHA	CANT	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIAS	RESPONSABLE
24/03/2015	20	POLLO MARCA MR. POLLO	X		20	Martha L. Supervisor
24/03/2015	20	POLLOS MARCA ORO	X		40	Martha L. Supervisor
24/03/2015	15	Proceso producción		X	25	Jorge P. Brosterizado
24/03/2015	5	Proceso producción		X	20	Antonio L. Hornero

RESUMEN VENTAS DIARIAS		
DÍA	CONCEPTO	TOTAL USD
30/03/2015	BROSTER	50
30/03/2015	BROSTER	20
30/03/2015	BROSTER	42,3
30/03/2015	BROSTER	18
30/03/2015	BROSTER	39
TOTAL		\$169,3

FICHA DE MOVIMIENTO						
INSUMO: POLLO						
UNIDAD DE MEDIDA: UNIDAD						
FECHA	CANT	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIAS	RESPONSABLE
30/03/2015	60	POLLO MAR MR. POLLO	X		60	Martha L. Supervisor
30/03/2015	40	POLLOS MARCA ORO	X		100	Martha L. Supervisor
30/03/2015	15	Proceso producción		X	85	Jorge P. Brosterizado
30/03/2015	5	Proceso producción		X	80	Antonio L. Hornero

Como se puede evidenciar el brosterizador realiza el día 30/03/2015 un mayor número de ventas que el día 24/03/2015, utilizando la misma cantidad de recurso (15 pollos), deduciendo un posible desperdicio que afecta en forma directa a la empresa; sin embargo es recomendable investigar el motivo de la inconsistencia ya que pudieron haberse dado otros motivos que lo justifiquen.

- f. Modelo de Evaluación del Plan de Marketing:** se ha diseñado este formato con el fin de proporcionar una garantía a la inversión efectuada dentro del área de marketing, de acuerdo a su efectividad y el impacto en la demanda esperada. La evaluación debe realizarse en el mismo plan de Marketing para dejar constancia de su cumplimiento o incumplimiento. (Ver MODELO DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING Pág. 392)



4.3.7 Información y Comunicación

Se propone:

- a. Manual de funciones
 - b. Formato de sugerencias de los empleados
 - c. Planificación de reuniones ordinarias
 - d. Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen
 - e. Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero
- a. Manual de funciones:** mediante el diseño de los manuales de funciones correspondientes se designa la responsabilidad de custodia, manejo y organización del archivo del Grupo Corporativo a una Secretaria, así como también el archivo exclusivo del área contable al Auxiliar Contable de cada una de las empresas, con el fin de mantener el orden y la disponibilidad adecuada de la documentación empresarial, evitando inconvenientes con los organismos de control. (Ver Anexos N°5 MANUAL DE FUNCIONES NIVEL DIRECTIVO y N° 8 MANUAL DE FUNCIONES KING POLLO)

- b. Formato de sugerencias de los empleados:** se ha establecido un mecanismo a través del cual todos los empleados del Grupo Corporativo puedan proporcionar su punto de vista sobre aspectos relevantes del desempeño organizacional contribuyendo a su mejoramiento continuo. Para ello se ha diseñado un formato estándar en el cual el funcionario tiene la posibilidad de brindar su aporte a través de quejas, reclamos, sugerencias y/o denuncias, estableciendo un canal de comunicación directo entre el nivel directivo y los empleados. (Ver FORMATO DE SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS Pág. 394)
- c. Planificación de reuniones ordinarias:** dirigida a la dirección del Grupo Corporativo, con el fin de tratar y analizar situaciones relevantes dentro del desempeño organizacional, llegando así a una integración de criterios para la oportuna y adecuada toma de decisiones. (Ver PLANIFICACIÓN DE REUNIONES ORDINARIAS Pág. 395)
- d. Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen:** (Ver los canales de comunicación establecidos Pág. 395)
- e. Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero:** en el cual se describe gráficamente el flujo adecuado de comunicación entre los empleados: Pagaduría emite la información a la auxiliar contable, quien valida, verifica e integra a la información de su manejo y la envía hacia el contador, quien a su vez verifica la información receptada tanto con pagaduría como con la auxiliar contable, resolviendo en forma coordinada y organizada su gestión. (Ver CICLO DE COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO Pág. 396)

POLITICAS EMPRESARIALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Cada una de las empresas del Grupo Corporativo debe implementar un buzón de sugerencias en el cual tanto clientes como los empleados puedan depositar su contribución mediante los formatos correspondientes a cada uno de ellos. El buzón debe encontrarse en un lugar visible y adecuado dentro de las instalaciones para su uso.
- 
- El Grupo Corporativo Mary Carmen debe realizar como mínimo 3 reuniones ordinarias anuales de alto nivel, para dar tratamiento oportuno a la situación actual de la empresa.
 - La comunicación de hechos relevantes para el desempeño organizacional del Grupo Corporativo dentro de cualquier área debe dejar constancia a través de los canales de comunicación que la empresa utilice (Buzón de sugerencias, memorándum, comunicación directa, reuniones ordinarias), con el fin de asegurar el tratamiento adecuado a dichas situaciones.
 - Todo cambio, modificación o actualización en los sistemas de información (contable, facturación e inventario) del Grupo Corporativo debe efectuarse en forma ágil y oportuna, procurando siempre su efectividad dentro de su funcionamiento.
 - Todo cambio, modificación o actualización en los sistemas de información (contable, facturación e inventario) del Grupo Corporativo, debe darse a conocer a los empleados encargados de su manejo mediante la orientación e instrucción adecuada para asegurar su correcta utilización.
 - Cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo debe contar con una cartelera interna de información en la cual se publiquen periódicamente cambios sustanciales, políticas, reglas generales que sean relevantes para el desarrollo de sus actividades empresariales.
- 

4.3.8 Monitoreo

Se propone:

- a. **Creación de una Unidad de Auditoría Interna:** esta unidad permitirá la evaluación y monitoreo permanente de los procesos desarrollados por cada una de las empresas del Grupo Corporativo, garantizando a su vez la efectividad de los controles internos implementados.

De esta manera es necesario que la Unidad de Auditoría Interna cumpla a cabalidad con las funciones y responsabilidades asignadas dentro del manual de funciones correspondiente, así como las especificaciones que se han determinado para el proceso de monitoreo. (Ver MONITOREO Pág. 397)

4.4 ALMACENES- BOUTIQUES (ALMACENES MARY CARMEN, SECRET´S BOUTIQUE, JENNIFER DESIGN´S)

4.4.1 Ambiente de Control

Se propone:

- a. Código de ética
 - b. Instructivo de Reclutamiento y selección del personal
 - c. Plan de Capacitaciones
 - d. Estructura Organizacional
 - e. Manual de funciones
 - f. Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas
- a. **Código de ética:** Un código de ética general de acuerdo a las necesidades y principios que caracterizan al Grupo Corporativo Mary Carmen, siendo una declaración de principios y valores dentro de las buenas prácticas organizacionales, integrando a su vez conciencia y compromiso en sus empleados. Por lo tanto el código de ética debe ser difundido dentro de cada uno de los empleados que forman parte del Grupo Corporativo, con el fin de que se identifiquen con la filosofía

empresarial y pongan en práctica cada uno de los valores y principios establecidos. (Ver Anexo N°2 CODIGO DE ETICA-GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN).

- b. Instructivo de Reclutamiento y selección del personal:** siendo una herramienta de apoyo para la selección adecuada del recurso humano del Grupo Corporativo, ya que constituye el activo más importante por ser el motor principal del desarrollo de las operaciones realizadas por cada una de las empresas que lo conforman. (Ver INSTRUCTIVO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL GRUPO CORPORATIVO “MARY CARMEN” Pág. 336)
- c. Plan de Capacitaciones:** Se considera necesario establecer un plan de capacitaciones que sustente con conocimientos fundamentales las acciones ejecutadas por parte de la administración, gerencia y personal en general que forma parte del Grupo Corporativo. (Ver PLAN DE CAPACITACIONES Pág. 349)
- d. Estructura Organizacional:** Se ha diseñado una estructura organizacional tanto a nivel del Grupo Corporativo en general (Ver Anexo N° 4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GRUPO CORPORATIVO “MARY CARMEN”) como para cada una de sus empresas, de acuerdo al diagnóstico efectuado considerando sus principales falencias y requerimientos dentro de la organización, desarrollado de forma adecuada para proporcionar una visualización clara y comprensible de la jerarquía existente y los diversos niveles departamentales, lo que a su vez orienta el desenvolvimiento de los empleados en su entorno de trabajo.

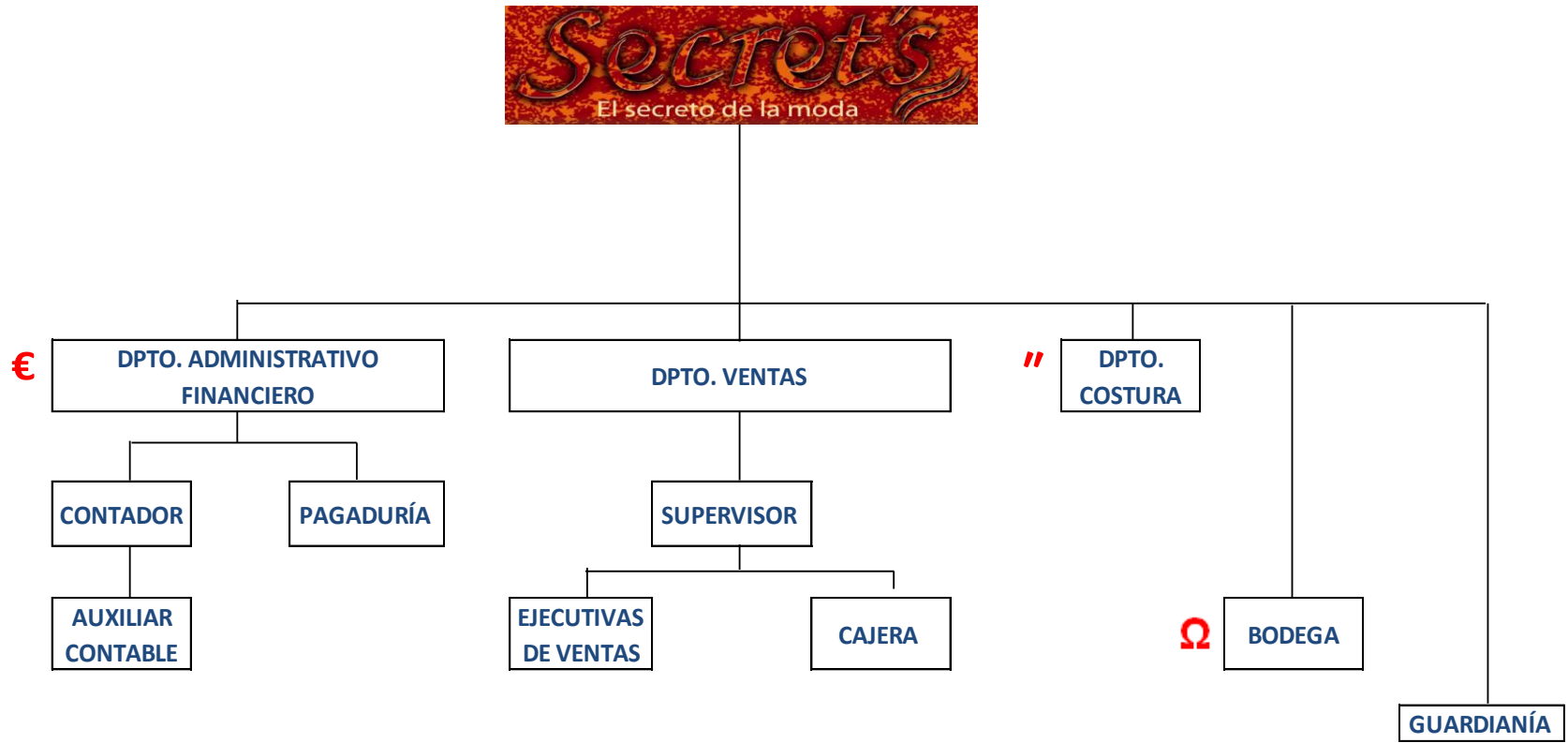


Figura N° 4.17 Estructura Organizativa – Secret´s Boutique

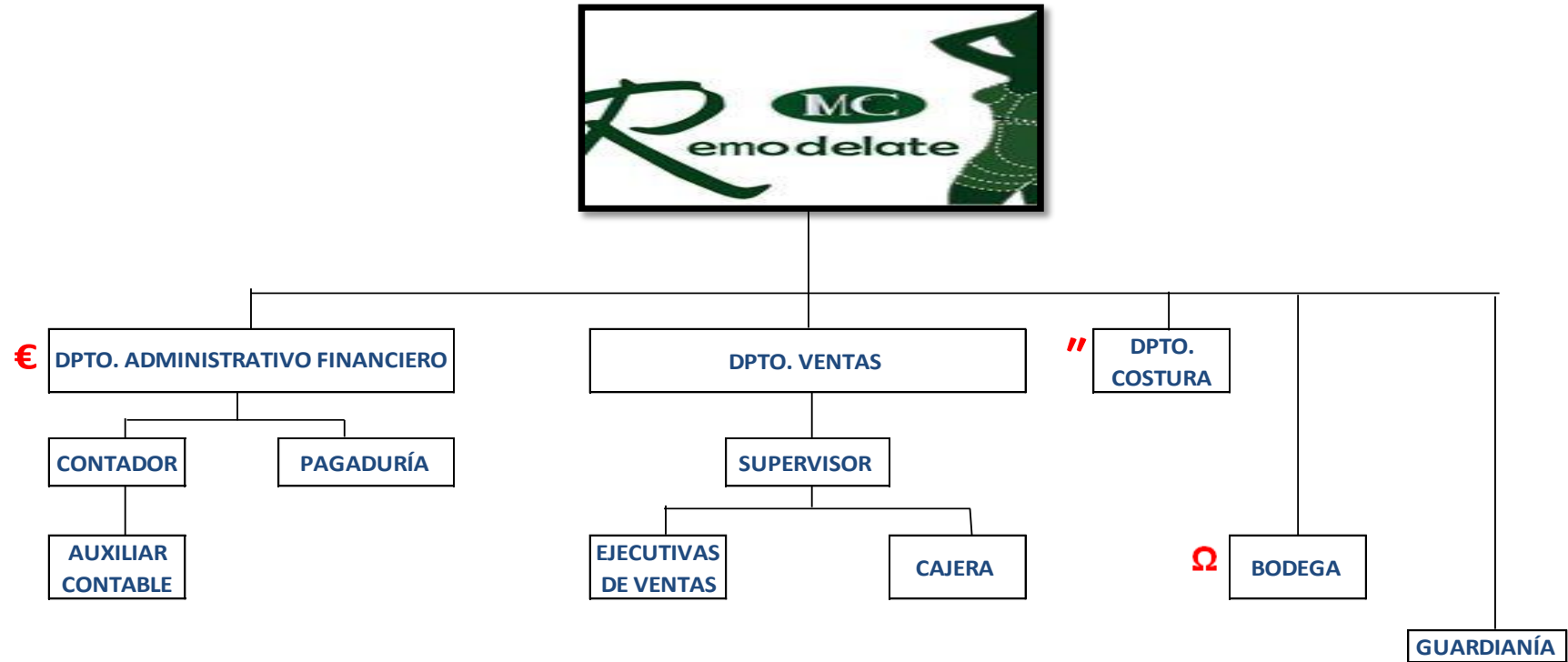


Figura N° 4.18 Estructura Organizativa – Jennifer Design's

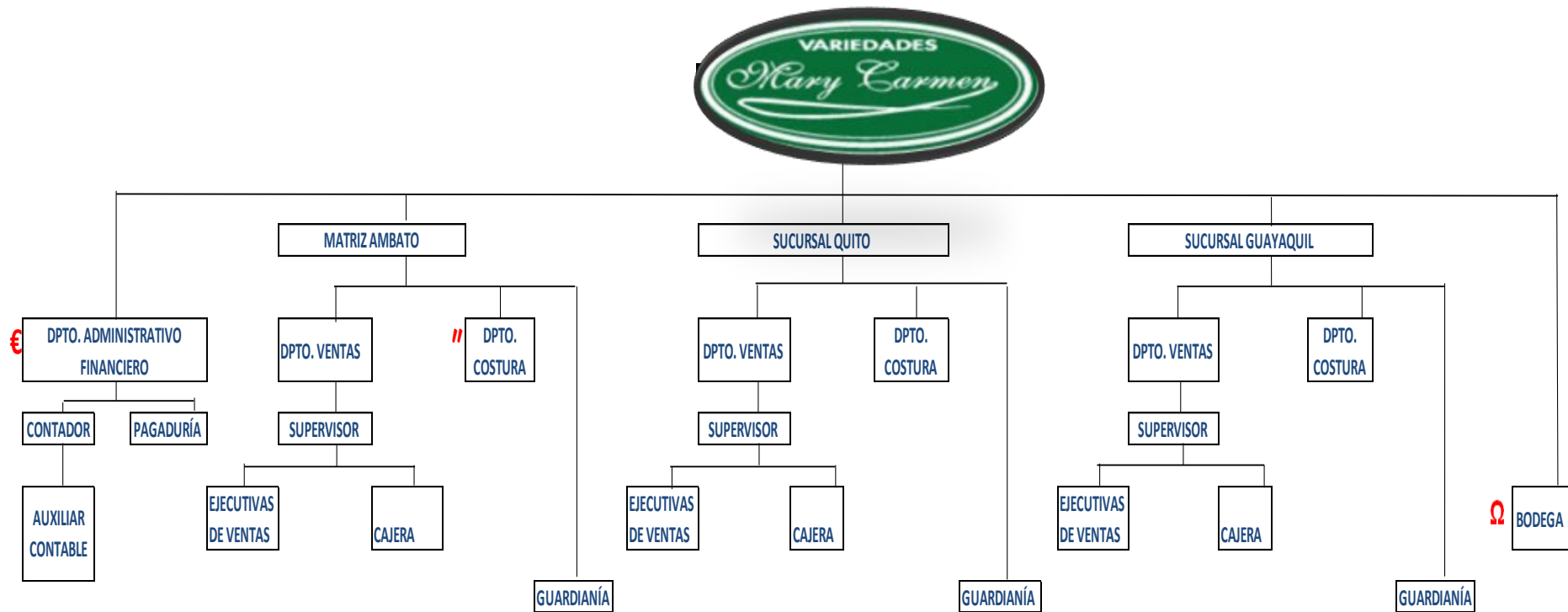


Figura N° 4.19 Estructura Organizativa – Variedades Mary Carmen

- € Se maneja un solo Departamento Financiero a nivel del Grupo Corporativo para los almacenes comerciales
- // Se cuenta con un solo departamento de Costura para los almacenes comerciales de la ciudad de Ambato
- Ω Se cuenta con una sola Bodega para los almacenes comerciales

- e. Manual de funciones:** Se han diseñado manuales de funciones para cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo “Mary Carmen”, con el fin de orientar en cuanto a las responsabilidades y funciones asignadas para cada cargo existente, evitando con ello que se genere duplicidad de funciones y confusiones entre los colaboradores, es por ello que se han segregado adecuadamente las funciones correspondientes a cada cargo, contribuyendo así a un adecuado desempeño en el personal. (Ver Anexo N° 9 MANUAL DE FUNCIONES – ALMACENES BOUTIQUES)
- f. Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas:** Se ha diseñado un instructivo como un requerimiento dentro del Grupo Corporativo “Mary Carmen” para asegurar el cumplimiento de las políticas empresariales una vez que se hayan implementado, mediante su correspondiente evaluación y seguimiento, asegurando de esta manera su efectividad. (Ver INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS EMPRESARIALES IMPLEMENTADAS Pág. 354)

4.4.2 Establecimiento de Objetivos

Se propone:

- a. Misión y Visión empresarial
- b. Proceso de establecimiento de objetivos
- c. Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos

a. Misión y Visión empresarial: se ha diseñado la misión y visión tanto para el Grupo Corporativo en general como para cada una de las empresas que lo conforman, siendo aspectos fundamentales que permiten su orientación y dirección empresarial, constituyéndose a su vez en la declaración del accionar presente y futuro de las organizaciones. Es así que tanto la misión como la visión se han insertado en el código de ética con el objeto de llegar a cada uno de los empleados para que se

identifiquen con ellas y contribuyan a su cumplimiento. (Ver Anexo N°2 CÓDIGO DE ETICA-GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN)

MISIÓN: Comercializar prendas de vestir y accesorios para damas, caballeros y niños, con altos estándares de calidad, accesibilidad en precios y un servicio personalizado en todos sus puntos de venta, procurando cubrir siempre las expectativas del cliente en cuanto a gustos y tendencias.

VISIÓN: Al 2023 convertirnos en la mejor cadena de tiendas de comercialización de prendas de vestir en continuo crecimiento a nivel nacional, mediante una evolución constante del concepto de moda, distinguiéndonos por proporcionar alta calidad en nuestros productos y excelencia en el servicio, logrando de esta manera un amplio reconocimiento y fidelidad a nuestras marcas.


b. Proceso de establecimiento de objetivos: se ha planteado este proceso para orientar y garantizar la efectividad en cuanto a la definición, selección y ejecución de objetivos en el Grupo Corporativo. (Ver PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Pág. 358)

Desarrollo:

Su desarrollo se da para cada una de las empresas del Grupo Corporativo Mary Carmen:

Cuadro N° 4.51
Matriz de establecimiento de objetivos –Almacenes Boutiques

ALMACENES BOUTIQUES (VARIETADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDICIÓN	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS RELACIONADOS			RIESGO ACEPTADO	TOLERANCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
				OPERACIONALES	FINANCIEROS	CUMPLIMIENTO					
<p>MISION: Comercializar prendas de vestir y accesorios para damas, caballeros y niños, con altos estándares de calidad, accesibilidad en precios y un servicio personalizado en todos sus puntos de venta, procurando cubrir siempre las expectativas del cliente en cuanto a gustos y tendencias</p>	<p>Desarrollar una investigación de mercado en base a las necesidades de la demanda con el fin de adquirir y comercializar prendas de vestir de acuerdo a sus expectativas, accesibilidad, preferencias y tendencias en la moda.</p>	<p>Registros de ventas mensuales</p>	<p>Aplicar encuestas a la demanda con preguntas claves que direccionen la investigación de mercado y permitan conocer sus expectativas, accesibilidad, preferencias y tendencias en la moda.</p>	<p>Realizar un trabajo integrado entre el personal de los almacenes para el diseño efectivo de encuestas a aplicar en la investigación de mercado</p>	<p>Asegurarse que el personal del área de marketing reconozca su responsabilidad primordial ante el cumplimiento de las actividades y responsabilidad es establecidas dentro del manual de funciones.</p> <p>-Revisar las políticas empresariales o aquellas que se relacionen con las prácticas del área de Marketing.</p>	<p>La empresa acepta el crecimiento de la competencia, afectando al nivel de ventas mensuales</p>	<p>Decremento de ventas hasta el 15%</p>	<p>Dpto. de Marketing y el personal de la empresa</p>	<p>Recurso humano de la empresa.</p>	<p>Enero del 2017</p>	

CONTINÚA 

ALMACENES BOUTIQUES (VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDICIÓN	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS RELACIONADOS			RIESGO ACEPTADO	TOLERANCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO
				OPERACIONALES	FINANCIEROS	CUMPLIMIENTO					
<p>VISION: Al 2023 convertirnos en la mejor cadena de tiendas de comercialización de prendas de vestir en continuo crecimiento a nivel nacional, mediante una evolución constante del concepto de moda, distinguiéndonos por proporcionar alta calidad en nuestros productos y excelencia en el servicio, logrando de esta manera un amplio reconocimiento y fidelidad a nuestras marcas.</p>	<p>Ser la pionera en la implementación de moda y tendencia en prendas de vestir para lograr preferencia por parte del cliente, posicionando a su vez la marca en el mercado</p>	<p>Crecimiento anual empresarial</p>	<p>Innovar e incursionar en nuevos mercados para el análisis de modas y tendencias acogidas en el país</p>	<p>Planificar, coordinar y gestionar el incursionamiento en nuevos mercados a nivel nacional e internacional, que faciliten la innovación en la comercialización, obteniendo así mayor aceptación de la demanda y contribuyendo a la vez con el crecimiento y desarrollo empresarial</p>	<p>Utilizar los recursos financieros disponibles procurando su optimización para el incursionamiento en nuevos mercados e innovación en la comercialización</p>	<p>Revisar la normativa legal correspondiente así como las políticas empresariales para el desarrollo de nuevas modas y tendencias en la comercialización de prendas de vestir</p>	<p>La empresa acepta que los cambios en el ámbito político, económico y social del país pueden afectar el desarrollo de la estrategia a aplicar</p>	<p>Mínimo del crecimiento empresarial del 15% al 20%</p>	<p>Gerencia y administración</p>	<p>Recurso humano Recurso económico</p>	<p>Enero del 2020</p>

- c. Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos:** se considera que todo objetivo debe contar con una evaluación y seguimiento periódico, con el fin de que se asegure su adecuado cumplimiento y aplicación de correcciones a las falencias incurridas. (Ver EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Pág. 362)

4.4.3 Identificación de Eventos

Se propone:

- a. Matriz de identificación y análisis de riesgos
- b. F.O.D.A
- c. Matriz de seguimiento de estrategias –FODA

- a. Matriz de identificación y análisis de riesgos:** La presente matriz ha sido diseñada partiendo de la matriz de establecimiento de objetivos, tomando en cuenta la misión y visión correspondiente a cada empresa conjuntamente con su objetivo estratégico y medición planteada. Seguidamente se ha determinado los posibles riesgos para cada uno de los objetivos estratégicos, identificado a su vez una señal de alerta que corresponde a una referencia base que da inicio al posible riesgo.

Cuadro N° 4.52**Matriz de Identificación de eventos- Almacenes Boutiques**

ALMACENES - BOUTIQUES (VARIETADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDICIÓN	POSIBLES RIESGOS	SEÑAL DE ALERTA
MISION: Comercializar prendas de vestir y accesorios para damas, caballeros y niños, con altos estándares de calidad, accesibilidad en precios y un servicio personalizado en todos sus puntos de venta, procurando cubrir siempre las expectativas del cliente en cuanto a gustos y tendencias	Desarrollar una investigación de mercado en base a las necesidades de la demanda con el fin de adquirir y comercializar prendas de vestir de acuerdo a sus expectativas, accesibilidad, preferencias y tendencias en la moda.	Registros de ventas mensuales	Aplicación inefectiva de estrategias relacionadas a las expectativas, accesibilidad, preferencias y tendencias en la moda de la demanda	Disminución de ventas mensuales desde un 5%
VISION: Al 2023 convertirnos en la mejor cadena de tiendas de comercialización de prendas de vestir en continuo crecimiento a nivel nacional, mediante una evolución constante del concepto de moda, distinguiéndonos por proporcionar alta calidad en nuestros productos y excelencia en el servicio, logrando de esta manera un amplio reconocimiento y fidelidad a nuestras marcas.	Ser la pionera en la implementación de moda y tendencia en prendas de vestir para lograr preferencia por parte del cliente, posicionando a su vez la marca en el mercado	Crecimiento anual empresarial	La adopción de nuevas modas y tendencias con baja acogida en la demanda	Inexistencia de crecimiento empresarial

- b. F.O.D.A:** El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite la identificación y análisis de factores internos y externos propios de la organización, considerando su situación actual para la toma adecuada de decisiones en mejora del desempeño organizacional.

Cuadro N° 4.53
FODA-Almacenes Boutiques

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad en su inventario • Prendas remodeladoras • Amplia Infraestructura • Capacitación del personal sobre la mercadería • Buen ambiente de Trabajo • Comisiones y bonificaciones al personal de ventas por las ventas efectuadas • Ubicación geográfica estratégica • Atención al cliente personalizada • Accesibilidad de todas las tarjetas de crédito como medios de pago • Servicio de costura inmediata • Servicio de transporte puerta a puerta • Accesibilidad de precios • Posicionamiento en el mercado • Experiencia, eficiencia y efectividad por parte del gerente en cuanto a las negociaciones. • Alta rotación de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevas sucursales a nivel nacional • Aplicación de nuevas técnicas de Marketing para el incremento de ingresos • Alianzas estratégicas empresariales • Preferencia de parte de los proveedores • Exposición de mercadería a través de eventos (desfiles de Moda- pasarela) • Exportación • Incremento de nuevas líneas de ropa (deportiva)
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa publicidad en internet de parte del área de Marketing • Ausencia de controles internos • Descuido del personal al exhibir mercadería en condiciones inadecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de modelos exclusivos por la competencia • Competencia destructiva • Incremento de la competencia • Drásticas políticas gubernamentales que afecten al desarrollo de actividades de los almacenes • Cambio de gustos y preferencias de los clientes • Inflación creciente • Incremento de comerciantes minoristas • Excesivo pago de tributos al Estado • Inestabilidad económica del país

c. Matriz de seguimiento de estrategias –FODA: se ha diseñado esta matriz en la cual se establecen las estrategias requeridas para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes a cada empresa del Grupo Corporativo, a la vez que se ejecuta un seguimiento y evaluación a su ejecución.


Aplicación:

Cuadro N° 4.54
Matriz de seguimiento de estrategias FODA- Almacenes Boutiques

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS - FODA											
COMPONENTES FODA	ESTRATEGIAS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO						OBSERVACIONES		
			EVALUACIÓN 1 (FECHA)		EVALUACIÓN 2 (FECHA)		EVALUACIÓN 3 (FECHA)				
			CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	EVALUCIACIÓN 1	EVALUCIACIÓN 2	EVALUCIACIÓN 3
FORTALEZAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad en su inventario • Prendas remodeladoras • Amplia Infraestructura • Capacitación del personal sobre la mercadería • Buen ambiente de Trabajo • Comisiones y bonificaciones al personal de ventas por las ventas efectuadas • Ubicación geográfica estratégica • Atención al cliente personalizada • Accesibilidad de todas las tarjetas de crédito como medios de pago • Servicio de costura inmediata • Servicio de transporte puerta a puerta • Accesibilidad de precios • Posicionamiento en el mercado • Experiencia, eficiencia y efectividad por parte del gerente en cuanto a las negociaciones. • Alta rotación de inventarios 	<p>Desarrollar una investigación de mercado que permitan conocer las expectativas del cliente, manteniendo y mejorando la accesibilidad en precios, preferencias, y tendencias en moda.</p>	Enero del 2017									

CONTINÚA

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS - FODA											
COMPONENTES FODA	ESTRATEGIAS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO						OBSERVACIONES		
			EVALUACIÓN 1 (FECHA)		EVALUACIÓN 2 (FECHA)		EVALUACIÓN 3 (FECHA)				
			CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	EVALUACIÓN 1	EVALUACIÓN 2	EVALUACIÓN 3
OPORTUNIDADES											
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevas sucursales a nivel nacional • Aplicación de nuevas técnicas de Marketing para el incremento de ingresos • Alianzas estratégicas empresariales • Preferencia de parte de los proveedores • Exposición de mercadería a través de eventos (desfiles de Moda- pasarela) • Exportación • Incremento de nuevas líneas de ropa (deportiva) 	Innovar e incursionar en nuevos mercados para el análisis de modas y tendencias acogidas en el país	Enero del 2020									
DEBILIDADES											
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa publicidad en internet de parte del área de Marketing • Ausencia de controles internos • Descuido del personal al exhibir mercadería en condiciones inadecuadas. 	Implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM	Enero del 2017									

CONTINÚA 

4.4.4 Evaluación de Riesgos

Se propone:

- Matriz de Evaluación de riesgos
- Análisis de Probabilidad-Impacto
- Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos

a. Matriz de Evaluación de riesgos: Esta matriz permite la evaluación de los riesgos de acuerdo a la incidencia que tienen en la consecución de los objetivos estratégicos, permitiendo clasificarlos dentro de las categorías: alto, moderado y bajo; es así que mediante su aplicación se puede desarrollar seguidamente el análisis de probabilidad e impacto de los riesgos considerados como altos. (Ver forma de ejecución Pág. 371)

Aplicación:

Cuadro N° 4.55

Matriz de evaluación de riesgos- Almacenes Boutiques

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGOS	TIPO DE RIESGO			CALIFICACIÓN GLOBAL DEL RIESGO
		RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCION	
Desarrollar una investigación de mercado en base a las necesidades de la demanda con el fin de adquirir y comercializar prendas de vestir de acuerdo a sus expectativas, accesibilidad, preferencias y tendencias en la moda.	Aplicación inefectiva de estrategias relacionas a las expectativas, accesibilidad, preferencias y tendencias en la moda de la demanda		X		B
Ser la pionera en la implementación de moda y tendencia en prendas de vestir para lograr preferencia por parte del cliente, posicionando a su vez la marca en el mercado	La adopción de nuevas modas y tendencias con baja acogida en la demanda	X			M

b. Análisis de Probabilidad-Impacto: En vista de que para este análisis se han considerado los riesgos con calificación Alta, no se ha efectuado para el caso de los Almacenes-Boutiques ya que sus riesgos determinados tienen una calificación Baja y Moderada.

c. Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos: La evaluación del riesgo se complementa con el cumplimiento de políticas propias de este proceso, que garantizarán la efectividad del análisis de los riesgos facilitando a su vez la buena toma de decisiones ante ellos. Por lo tanto se propone:

- La responsabilidad de la evaluación de Riesgos recae directamente en la Administración conjuntamente con la unidad de Auditoría interna, en caso de no existir esta unidad la administración analizará al personal competente y con los conocimientos necesarios para contribuir al desarrollo de dicha evaluación.
- La evaluación de riesgos contará con una confidencialidad absoluta de quienes lo ejecutan durante y después del proceso.
- La evaluación de riesgos debe efectuarse en relación a los riesgos determinados tanto en el cumplimiento de objetivos como aquellos que se han identificado en los procesos de las empresas del Grupo Corporativo.
- La identificación y evaluación de riesgos se ejecutará considerando los posibles cambios que se den en el ambiente interno y externo de las empresas, en base a una perspectiva global que permita un análisis adecuado del entorno empresarial.
- El evaluador debe asumir una responsabilidad total en cuanto a la evaluación del riesgo, basándose en criterios profesionales debidamente sustentados.
- Los riesgos deben ser evaluados únicamente si su impacto es elevado en cuanto a la consecución de los objetivos o presenta un daño significativo para la empresa.

- Establecer una evaluación continua de los riesgos mediante su correcta identificación, de tal manera que se pueda detectar oportunamente su probabilidad de ocurrencia e impacto para la toma adecuada de decisiones.

4.4.5 Respuesta al Riesgo


Una vez que se han evaluado los riesgos más significativos se determina un tratamiento adecuado para cada uno de ellos, emitiendo una respuesta de acuerdo a las categorías establecidas: evitar, reducir, compartir y aceptar, para lo cual se propone:

- a. Matriz de Respuesta al Riesgo

Aplicación:

Cuadro N° 4.56
Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-Almacenes Boutiques

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO							
PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO					
		OPCIONES				DESCRIPCIÓN	
		EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR		
Compra y Almacenamiento	Mala imagen de la empresa hacia el cliente, al presentar mercadería en malas condiciones	X				Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el supervisor y ejecutivos de ventas en el manual de funciones correspondiente	
	Inconsistencia entre los saldos registrados en el sistema y la constatación física de la mercadería		X			Establecer controles internos en el almacenamiento y custodia de la mercadería	
	Omitir la facturación en compras de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad	X				Establecer controles internos en el área contable referente a la compra de la mercadería	
	Confabulación fraudulenta entre vendedoras y cajeras para la fuga de mercadería			X			Establecer controles internos en el almacenamiento y custodia de la mercadería
					X		Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el supervisor y guardia de seguridad en el manual de funciones correspondiente
	El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por perdida mercadería que esté en buen estado	X					Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el bodeguero en el manual de funciones correspondiente
Establecer controles internos dentro del área de bodega							

CONTINÚA 

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO						
PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO				
		OPCIONES				DESCRIPCIÓN
		EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR	
Pagaduría- Pago proveedores	Abuso de confianza por parte de la pagadora				X	La gerencia y administración otorgan a la pagadora una confianza excesiva, por lo que recae en ella funciones que deberían estar segregadas
			X			Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para cada funcionario del departamento administrativo-financiero en el manual de funciones correspondiente
	Confabulación fraudulenta entre auxiliar contable y pagadora		X			Establecer controles internos en el área de pagaduría y contabilidad
Pagaduría- pago de gastos menores	Desperdicio de dinero	X				Establecer controles internos en el área de pagaduría
	Mal manejo de la información contable		X			Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para cada funcionario del departamento administrativo-financiero en el manual de funciones correspondiente
	Alteración de documentos y registros contables para justificar desembolsos no realizados	X				Establecer controles internos en el área de pagaduría
Pagaduría- Recaudación	Alta exposición del efectivo a pérdidas o robos	X				Establecer controles internos en el área de pagaduría
	Apropiación indebida de las recaudaciones	X				Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para la pagadora en el manual de funciones correspondiente

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO						
PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO				
		OPCIONES				DESCRIPCIÓN
		EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR	
Contabilidad	Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos		X			Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para cada funcionario del departamento administrativo-financiero en el manual de funciones correspondiente Ejecutar auditorías financieras periódicas por firmas de Auditorías independientes
	Se puede presentar la información contable de manera inoportuna, en caso de darse revisiones por parte de los organismos de control	X				Establecer controles internos en el área contable
	La toma de decisiones puede basarse en información errada	X				Establecer controles internos en el área contable
	Los registros y documentos pueden alterarse o perderse	X				Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para el auxiliar contable en el manual de funciones correspondiente Establecer controles internos en el área contable
	Información contable incorrecta	X				Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para el auxiliar contable y contador en el manual de funciones correspondiente Establecer controles internos en el área contable
	Fraude por parte de las vendedoras	X				Establecer controles internos en el área de caja y ventas
Servicio al cliente y ventas	Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales	X				Establecer controles internos en el área de ventas
	Omitirse la facturación de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad	X				Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para el supervisor y cajeras en el manual de funciones correspondiente Establecer controles internos en el área de caja y ventas
	Siniestros o pérdidas de mercadería	X				Establecer controles internos en el área de ventas

4.4.6 Actividades de control


Se propone:

- a. Políticas y procedimientos de control
- b. Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas
- c. Formato de evaluación del desempeño de los empleados
- d. Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente
- e. Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas
- f. Modelo de Evaluación del Plan de Marketing


a. Políticas y procedimientos de control: contribuyen al tratamiento de los riesgos a los que se exponen las empresas que conforman el Grupo Corporativo Mary Carmen dentro de la ejecución de sus procesos y objetivos que persigue, así como también la mejora en relación al buen desempeño organizacional.

Cuadro N° 4.57
Matriz de Actividades de control- Procesos-Almacenes Boutiques


PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Compra y Almacenamiento	Mala imagen de la empresa hacia el cliente, al presentar mercadería en malas condiciones	Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el supervisor y ejecutivos de ventas en el manual de funciones correspondiente	<p>POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial (Énfasis en las funciones del supervisor y ejecutivos de ventas)</p>
	Inconsistencia entre los saldos registrados en el sistema y la constatación física de la mercadería	Establecer controles internos en el almacenamiento y custodia de la mercadería	<p>PROCEDIMIENTO: Establecer un mecanismo que mejore el control del movimiento de la mercadería (Ver Cuadro N° 4.58 Ficha de movimiento de mercadería)</p> <p>POLÍTICA: Se deben realizar constataciones físicas periódicas de las existencias para efectuar comparaciones con los saldos registrados en el sistema y detectar cualquier irregularidad</p> <p>POLÍTICA: Es de carácter obligatorio para todo el personal de los almacenes registrar cada uno de los movimientos efectuados con la mercaderías en la ficha correspondiente.</p> <p>POLÍTICA: La unidad de Auditoría Interna debe cotejar en forma periódica la Ficha de movimiento de mercadería proporcionada por los almacenes con las existencias reales de cada uno de ellos a fin de detectar desvíos o pérdidas.</p> <p>POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del Administrador, bodeguero, supervisor, ejecutivas de ventas y unidad de Auditoría interna)</p>

CONTINUÁ 


PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Compra y Almacenamiento	Omitir la facturación en compras de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad	Establecer controles internos en el área contable referente a la compra de la mercadería	<p>POLÍTICA: Toda transacción contable registrada deberá ser respaldada con la documentación o evidencia correspondiente, caso contrario estas no deben validarse.</p> <p>POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del contador y pagador)</p>
	Confabulación fraudulenta entre vendedoras y cajeras para la fuga de mercadería	Establecer controles internos en el almacenamiento y custodia de la mercadería	POLÍTICA: La unidad de Auditoría Interna debe cotejar en forma periódica la Ficha de movimiento de mercadería proporcionada por los almacenes con las existencias reales de cada uno de ellos a fin de detectar desvíos o pérdidas.
		Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el supervisor y guardia de seguridad en el manual de funciones correspondiente	POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del supervisor y guardia de seguridad)
	El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por pérdida mercadería que esté en buen estado	Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades establecidas para el bodeguero en el manual de funciones correspondiente	POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del bodeguero)
Establecer controles internos dentro del área de bodega		POLITICA: La unidad de auditoría interna debe verificar la validez y veracidad de la evidencia presentada por el bodeguero responsable como sustento de la baja, pérdida o daños de cualquier mercadería.	

CONTINÚA 

PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Pagaduría- Pago a proveedores	Abuso de confianza por parte de la pagadora	<p>La gerencia y administración otorgan a la pagadora una confianza excesiva, por lo que recae en ella funciones que deberían estar segregadas</p> <p>Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para cada funcionario del departamento administrativo-financiero en el manual de funciones correspondiente</p>	<p>POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del pagador y contador)</p>
	Confabulación fraudulenta entre auxiliar contable y pagadora	Establecer controles internos en el área de pagaduría y contabilidad	
Pagaduría- pago de gastos menores	Desperdicio de dinero	Establecer controles internos en el área de pagaduría	<p>POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del pagador)</p> <p>POLITICA: Todo desembolso realizado para la adquisición de cualquier bien o servicio debe contener el análisis y comparación de proformas, dando preferencia siempre a la calidad y al mejor precio.</p>

CONTINÚA 

PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Pagaduría- pago de gastos menores	Mal manejo de la información contable	Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para cada funcionario del departamento administrativo-financiero en el manual de funciones correspondiente	<p>POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades de todo el personal del departamento administrativo-financiero)</p> <p>POLÍTICA: La unidad de auditoría interna debe realizar controles periódicos a las operaciones realizadas por parte del departamento administrativo-financiero</p>
	Alteración de documentos y registros contables para justificar desembolsos no realizados	Establecer controles internos en el área de pagaduría	<p>POLÍTICA: Todo documento que sustente los registros contables efectuados debe encontrarse en forma íntegra e intacta, es decir evitando tachones, enmendaduras o cualquier otro tipo de corrección que altere su originalidad.</p>
Pagaduría- Recaudación	Alta exposición del efectivo a pérdidas o robos	Establecer controles internos en el área de pagaduría	<p>POLÍTICA: El efectivo que conserve el pagador para los desembolsos requeridos, en caso de que el depósito bancario no haya podido realizarse, debe guardarse en un lugar que cuenten con todas las medidas de seguridad adecuadas para salvaguardar su integridad.</p>
	Apropiación indebida de las recaudaciones	Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para la pagadora en el manual de funciones correspondiente	<p>POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del pagador)</p>

CONTINÚA 

PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Contabilidad	Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos	Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para cada funcionario del departamento administrativo-financiero en el manual de funciones correspondiente	<p>POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades de todo el personal del departamento Administrativo-Financiero).</p> <p>POLÍTICA: Toda transacción contable registrada deberá ser respaldada con la documentación o evidencia correspondiente, caso contrario estas no deben validarse.</p> <p>POLÍTICA: La unidad de auditoría interna en conjunto con el contador debe ejercer una evaluación permanente del control de las operaciones y transacciones contables-financieras para establecer mejoras y/o correcciones al control interno existente.</p>
	Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos	Ejecutar auditorías financieras periódicas por firmas de Auditorías independientes	<p>POLÍTICA: El Grupo Corporativo Mary Carmen debe contratar los servicios de una firma de Auditoría independiente para la ejecución de Auditorías financieras cada 3 años, con el fin de garantizar la veracidad de la información financiera y detectar posibles fraudes.</p>
	Se puede presentar la información contable de manera inoportuna, en caso de darse revisiones por parte de los organismos de control	Establecer controles internos en el área contable	<p>POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades de todo el personal del departamento Administrativo- Financiero y el supervisor de ventas).</p> <p>POLITICA: Se deben realizar reportes financieros- contables semestrales que contengan una síntesis con los aspectos de mayor relevancia sobre su gestión, los cuales deben ser entregados en forma oportuna y veraz a la administración y/o gerencia con el fin de contribuir a la buena toma de decisiones</p>

PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
	La toma de decisiones puede basarse en información errada	Establecer controles internos en el área contable	POLÍTICA: Los reportes financieros emitidos por parte del área de contabilidad a Gerencia y/o administración deben ser revisados y validados antes de su presentación por el contador, asumiendo una responsabilidad directa ante ellos.
	Los registros y documentos pueden alterarse o perderse	Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para el auxiliar contable en el manual de funciones correspondiente	POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del auxiliar contable).
		Establecer controles internos en el área contable	POLÍTICA: Todo documento que sustente los registros contables efectuados debe encontrarse en forma íntegra e intacta, es decir evitando tachones, enmendaduras o cualquier otro tipo de corrección que altere su originalidad.
Contabilidad	Información contable incorrecta	Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para el auxiliar contable y contador en el manual de funciones correspondiente	POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del auxiliar contable y contador). POLÍTICA: Los reportes financieros emitidos por parte del área de contabilidad a Gerencia y/o administración deben ser revisados y validados antes de su presentación por el contador, asumiendo una responsabilidad directa ante ellos.
		Establecer controles internos en el área contable	POLÍTICA: La unidad de auditoría interna en conjunto con el contador deben ejercer una evaluación permanente del control de las operaciones y transacciones contables-financieras para establecer mejoras y/o correcciones al control interno existente.

PROCESOS	RIESGO DE IMPACTO ELEVADO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Servicio al cliente y ventas	Fraude por parte de las vendedoras	Establecer controles internos en el área de caja y ventas	POLÍTICA: El contador debe realizar arqueos de caja periódicos al área de ventas de los almacenes comerciales
	Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales	Establecer controles internos en el área de ventas	PROCEDIMIENTO: Establecer un mecanismo que mejore el control del movimiento de la mercadería (Ver Cuadro N° 4.58 Ficha de movimiento de mercadería) POLÍTICA: Se deben realizar constataciones físicas periódicas de las existencias para efectuar comparaciones con los saldos registrados en el sistema y detectar cualquier irregularidad POLÍTICA: Es de carácter obligatorio para todo el personal de los almacenes registrar cada uno de los movimientos efectuados con la mercaderías en la ficha correspondiente. POLÍTICA: La unidad de Auditoría Interna debe cotejar en forma periódica la Ficha de movimiento de mercadería proporcionada por los almacenes con las existencias reales y reportes de ventas de cada uno de ellos a fin de detectar desvíos o pérdidas.
	Omitirse la facturación de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad	Dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades debidamente segregadas para el supervisor y cajeras en el manual de funciones correspondiente Establecer controles internos en el área de caja y ventas	POLITICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del Administrador, bodeguero, supervisor , ejecutivas de ventas y unidad de Auditoría interna)
	Siniestros o pérdidas de mercadería	Establecer controles internos en el área de ventas	POLÍTICA: Se considera de carácter obligatorio el cumplimiento y revisión continua del manual de funciones por parte de todo el personal que conforma el Grupo Corporativo Mary Carmen, acatando con responsabilidad todos sus requerimientos para el efectivo desempeño empresarial. (Énfasis en las funciones y responsabilidades del supervisor y guardia de seguridad)

OTRAS POLÍTICAS COMPLEMENTARIAS

- El supervisor de cada empresa que conforma el Grupo Corporativo “Mary Carmen” debe evaluar e inspeccionar en forma continua el desarrollo de los procesos que se ejecutan.
- Es de carácter obligatorio que la misión y visión de cada una de las empresas se encuentren ubicadas en un lugar visible y adecuado dentro de sus instalaciones tanto para clientes como para empleados, con el fin de ser una orientación que facilite al adecuado funcionamiento organizacional.
- La administración debe gestionar la medición, evaluación y determinación de la productividad de cada una de las empresas así como también de cada uno de los departamentos que lo conforman, con el fin de verificar que la inversión ejecutada está siendo bien aprovechada.
- La evaluación de procesos debe ejecutarse en forma periódica por parte de los responsables determinados por la administración, para lo cual deben presentar un informe detallado de los resultados tanto a la administración como a la gerencia para que sirva de análisis y referencia para la toma de decisiones internas del Grupo Corporativo.
- La Administración debe revisar el buzón de sugerencias de cada una de las empresas que son parte del Grupo Corporativo en forma periódica para atender y dar tratamiento a las mismas.

b. Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas: La evaluación de procesos la debe realizar el supervisor de cada empresa en forma periódica, reportando su informe a la administración y/o gerencia con el fin de tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento empresarial. (Ver descripción de su utilización Pág. 382)

- c. Formato de evaluación del desempeño de los empleados:** se ha diseñado este formato aplicable a todas las empresas que conforman parte del Grupo Corporativo, con el fin de controlar, evaluar y mejorar el accionar diario de sus colaboradores, para verificar que la inversión existente en el personal está siendo bien aprovechada generando los rendimientos esperados. (Ver FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Pág. 385)
- d. Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente:** se proponen varias herramientas consideradas como necesarias para medir la satisfacción del cliente aplicable a todas las empresas que conforman el Grupo Corporativo, contribuyendo así al mejoramiento empresarial. (Ver ALTERNATIVAS DE CONTROL PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Pág. 387)
- e. Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas:** Se propone un instrumento de uso interno y complementario a los registros diarios del movimiento de mercaderías/insumos que manejan a través del sistema de cada una de las empresas, con el cual se lograría evidenciar en forma detallada su ubicación específica así como el movimiento que se ha efectuado, siendo a su vez una herramienta de soporte para las constataciones físicas ejecutadas, resolviendo de la misma manera inconsistencias entre el sistema contable y las existencias físicas.

Cuadro N° 4.58
Ficha de movimiento de mercadería- Almacenes Boutiques

Describe la mercadería correspondiente con sus detalles

FICHA DE MOVIMIENTO						
FECHA	CANT	ARTICULO	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS	SALIDAS	RESPONSABLE
24/03/2015	18	Blusas poliéster	Ingreso de inventario- piso 2 sección dama-casual	X		Rosa Zurita - Supervisor
24/03/2015	23	Pantalones marca Studio F- Mujer	Ingreso de inventario- piso 2 sección urbano	X		Rosa Zurita- Supervisor
24/03/2015	1	Blusa poliéster	Venta según factura N°75765		X	Maribel K - Ejecutiva de ventas
25/03/2015	2	Cinturón – plata	Préstamo para venta y exhibición en Secret's Boutique		X	María F- ejecutiva de ventas - Secret's Boutique
25/03/2015	1	Cinturón – plata	Devolución de Préstamo en Secret's Boutique	X		María F- Ejecutiva de ventas Secret's Boutique

Detalla el movimiento efectuado con la mercadería y su ubicación

Instrucciones:

Fecha: Se registrará la fecha en que la mercadería se ha movilizado

Cantidad: Se coloca la cantidad de mercadería movilizada de su sitio de origen.

Artículo: El tipo, las especificaciones y condiciones de la mercadería.

Descripción: Se describe el destino de la mercadería que puede ser: VENTA en la cual deberá identificar el número de factura, PRÉSTAMOS para venta y exhibición de otros almacenes en la cual deberá registrar el

almacén responsable del artículo y el motivo del traslado, o INGRESO a almacén y exhibición que deberá mencionar la ubicación exacta del artículo para la venta.

Entradas: Identifica el ingreso de la mercadería al almacén, lo cual será identificado a través del símbolo X

Salidas: Identifica el egreso de la mercadería del almacén, lo cual será identificado a través del símbolo X

Responsable: Se identifica la persona o personas responsables del movimiento de la mercadería. (Nótese que a través de la ficha se puede identificar el funcionario más efectivo en las ventas)

Nota: En los Almacenes comerciales – boutiques la presente ficha permitirá resolver ciertas inconsistencias en el cotejo del sistema contable con las existencias físicas de cada almacén, ya que se ha identificado que no se registra el traslado de préstamos de prendas de vestir entre almacenes, evitando a su vez un posible desvío de mercadería o información de ventas.

- f. Modelo de Evaluación del Plan de Marketing:** se ha diseñado este formato con el fin de proporcionar una garantía a la inversión efectuada dentro del área de marketing, de acuerdo a su efectividad y el impacto en la demanda esperada. La evaluación debe realizarse en el mismo plan de Marketing para dejar constancia de su cumplimiento o incumplimiento. (Ver MODELO DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING Pág. 392)

4.4.7 Información y Comunicación

Se propone:

- a. Manual de funciones
- b. Formato de sugerencias de los empleados
- c. Planificación de reuniones ordinarias
- d. Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen

- e. Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero
- a. Manual de funciones:** mediante el diseño de los manuales de funciones correspondientes se designa la responsabilidad de custodia, manejo y organización del archivo del Grupo Corporativo a una Secretaria, así como también el archivo exclusivo del área contable al Auxiliar Contable de cada una de las empresas, con el fin de mantener el orden y la disponibilidad adecuada de la documentación empresarial, evitando inconvenientes con los organismos de control. (Ver Anexos N°5 MANUAL DE FUNCIONES NIVEL DIRECTIVO y N° 9 MANUAL DE FUNCIONES ALMACENES - BOUTIQUES)
- b. Formato de sugerencias de los empleados:** se ha establecido un mecanismo a través del cual todos los empleados del Grupo Corporativo puedan proporcionar su punto de vista sobre aspectos relevantes del desempeño organizacional contribuyendo a su mejoramiento continuo. Para ello se ha diseñado un formato estándar en el cual el funcionario tiene la posibilidad de brindar su aporte a través de quejas, reclamos, sugerencias y/o denuncias, estableciendo un canal de comunicación directo entre el nivel directivo y los empleados. (Ver FORMATO DE SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS Pág. 394)
- c. Planificación de reuniones ordinarias:** dirigida a la dirección del Grupo Corporativo, con el fin de tratar y analizar situaciones relevantes dentro del desempeño organizacional, llegando así a una integración de criterios para la oportuna y adecuada toma de decisiones. (Ver PLANIFICACIÓN DE REUNIONES ORDINARIAS Pág. 395)
- d. Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen:** (Ver los canales de comunicación establecidos Pág. 395)

e. Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero: en el cual se describe gráficamente el flujo adecuado de comunicación entre los empleados: Pagaduría emite la información a la auxiliar contable, quien valida, verifica e integra a la información de su manejo y la envía hacia el contador, quien a su vez verifica la información receptada tanto con pagaduría como con la auxiliar contable, resolviendo en forma coordinada y organizada su gestión. (Ver CICLO DE COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO Pág. 396)

POLITICAS EMPRESARIALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Cada una de las empresas del Grupo Corporativo debe implementar un buzón de sugerencias en el cual tanto clientes como los empleados puedan depositar su contribución mediante los formatos correspondientes a cada uno de ellos. El buzón debe encontrarse en un lugar visible y adecuado dentro de las instalaciones para su uso.
- 
- El Grupo Corporativo Mary Carmen debe realizar como mínimo 3 reuniones ordinarias anuales de alto nivel, para dar tratamiento oportuno a la situación actual de la empresa.
 - La comunicación de hechos relevantes para el desempeño organizacional del Grupo Corporativo dentro de cualquier área debe dejar constancia a través de los canales de comunicación que la empresa utilice (Buzón de sugerencias, memorándum, comunicación directa, reuniones ordinarias), con el fin de asegurar el tratamiento adecuado a dichas situaciones.
 - Todo cambio, modificación o actualización en los sistemas de información (contable, facturación e inventario) del Grupo Corporativo debe efectuarse en forma ágil y oportuna, procurando siempre su efectividad dentro de su funcionamiento.

- Todo cambio, modificación o actualización en los sistemas de información (contable, facturación e inventario) del Grupo Corporativo, debe darse a conocer a los empleados encargados de su manejo mediante la orientación e instrucción adecuada para asegurar su correcta utilización.
- Cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo debe contar con una cartelera interna de información en la cual se publiquen periódicamente cambios sustanciales, políticas, reglas generales que sean relevantes para el desarrollo de sus actividades empresariales.



4.4.8 Monitoreo

Se propone:

- a. Creación de una Unidad de Auditoría Interna:*** esta unidad permitirá la evaluación y monitoreo permanente de los procesos desarrollados por cada una de las empresas del Grupo Corporativo, garantizando a su vez la efectividad de los controles internos implementados.

De esta manera es necesario que la Unidad de Auditoría Interna cumpla a cabalidad con las funciones y responsabilidades asignadas dentro del manual de funciones correspondiente, así como las especificaciones que se han determinado para el proceso de monitoreo. (Ver MONITOREO Pág. 397)

4.5 RESUMEN DEL DISEÑO Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM

Cuadro N° 4.59

Resumen de la propuesta del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO ERM

EMPRESA	COMPONENTE	PROPUESTA	UBICACIÓN
HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	AMBIENTE DE CONTROL	Código de Ética	ANEXO 2
		Instructivo de Reclutamiento y selección del personal	PÁG. 336
		Políticas de selección del personal	ANEXO 3
		Plan de capacitaciones	PÁG. 349
		Estructura Organizacional	PÁG. 353 -ANEXO 4
		Manual de Funciones	ANEXO 6
		Instructivo de evaluación y seguimiento de políticas empresariales implementadas	PÁG. 354
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	Misión y visión empresarial	PÁG. 357-ANEXO 2
		Proceso de establecimiento de objetivos	PÁG. 358
		Matriz de Establecimiento de objetivos	PÁG. 361
		Ficha de evaluación y seguimiento de objetivos	PÁG. 362
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	Matriz de identificación y análisis de Riesgos	PÁG. 365
		F.O.D.A Hotel -boutique Mary Carmen	PÁG. 367
		Matriz de seguimiento de estrategias FODA	PÁG. 369
	EVALUACIÓN DE RIESGOS	Matriz de Evaluación de Riesgos - Hotel Boutique Mary Carmen	PÁG. 372
		Análisis de Probabilidad-Impacto	PÁG. 373
		Políticas empresariales de evaluación de Riesgos	PÁG. 373
	RESPUESTA AL RIESGO	Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-Hotel Boutique Mary Carmen	PÁG. 375
		Matriz de respuesta al riesgo-Objetivo Estratégico -Hotel Boutique Mary Carmen	PÁG. 376
	ACTIVIDADES DE CONTROL	Matriz de Actividades de control-Procesos-Hotel	PÁG. 378


CONTINÚA 

EMPRESA	COMPONENTE	PROPUESTA	UBICACIÓN
HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN		Boutique Mary Carmen	
		Matriz de Actividades de control-Objetivo Estratégico-Hotel Boutique Mary Carmen	PÁG. 381
		Políticas complementarias a las actividades de control	PÁG. 382
		Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas:	PÁG. 383
		Formato de evaluación del desempeño de los empleados	PÁG. 385
		Formato de reclamos y sugerencias del cliente	PÁG. 387
		Alternativa de instalación de un sistema computarizado para medir la satisfacción al cliente	PÁG. 388
		Formato de medición de satisfacción del cliente	PÁG. 389
		Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas	PÁG. 391
		Modelo de Evaluación del Plan de Marketing	PÁG. 392
		INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Manual de Funciones
	Formato de sugerencias de empleados		PÁG. 394
	Formato de planificación de reuniones ordinarias		PÁG. 395
	Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen		PÁG. 395
	Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero		PÁG. 396
MONITOREO	Propuesta de crear Una Unidad de Auditoría Interna	PÁG. 397	
CASA FINA	AMBIENTE DE CONTROL	Código de Ética	ANEXO 2
		Instructivo de Reclutamiento y selección del personal	PÁG. 336
		Políticas de selección del personal	ANEXO 3

CONTINÚA 

EMPRESA	COMPONENTE	PROPUESTA	UBICACIÓN
CASA FINA		Plan de capacitaciones	PÁG. 349
		Estructura Organizacional	PÁG. 403 -ANEXO 4
		Manual de Funciones	ANEXO 7
		Instructivo de evaluación y seguimiento de políticas empresariales implementadas	PÁG. 354
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	Misión y visión empresarial	PÁG. 404-ANEXO 2
		Proceso de establecimiento de objetivos	PÁG. 358
		Matriz de Establecimiento de objetivos- Casa Fina	PÁG. 405
		Ficha de evaluación y seguimiento de objetivos	PÁG. 362
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	Matriz de identificación y análisis de Riesgos	PÁG. 406
		F.O.D.A - Casa Fina	PÁG. 407
		Matriz de seguimiento de estrategias FODA	PÁG. 409
	EVALUACIÓN DE RIESGOS	Matriz de Evaluación de Riesgos - Casa Fina	PÁG. 412
		Análisis de Probabilidad-Impacto	PÁG. 413
		Políticas empresariales de evaluación de Riesgos	PÁG. 413
	RESPUESTA AL RIESGO	Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-Casa Fina	PÁG. 415
		Matriz de respuesta al riesgo-Objetivo Estratégico -Casa Fina	PÁG. 415
	ACTIVIDADES DE CONTROL	Matriz de Actividades de control- Procesos-Casa Fina	PÁG. 417
		Matriz de Actividades de control- Objetivo Estratégico-Casa Fina	PÁG. 418
		Políticas complementarias a las actividades de control	PÁG. 419
		Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas:	PÁG. 382
		Formato de evaluación del desempeño de los empleados	PÁG. 385
		Formato de reclamos y sugerencias del cliente	PÁG. 387
		Alternativa de instalación de un sistema computarizado	PÁG. 388

EMPRESA	COMPONENTE	PROPUESTA	UBICACIÓN	
CASA FINA		para medir la satisfacción al cliente		
		Formato de medición de satisfacción del cliente	PÁG. 389	
		Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas	PÁG. 421	
		Modelo de Evaluación del Plan de Marketing	PÁG. 392	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Manual de Funciones	ANEXO 5 -ANEXO 7	
		Formato de sugerencias de empleados	PÁG. 394	
		Formato de planificación de reuniones ordinarias	PÁG. 395	
		Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen	PÁG. 395	
		Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero	PÁG. 396	
		Políticas empresariales de Información y Comunicación	PÁG. 424	
	MONITOREO	Propuesta de crear Una Unidad de Auditoría Interna	PÁG. 397	
	KING POLLO	AMBIENTE DE CONTROL	Código de Ética	ANEXO 2
			Instructivo de Reclutamiento y selección del personal	PÁG. 336
Políticas de selección del personal			ANEXO 3	
Plan de capacitaciones			PÁG. 349	
Estructura Organizacional			PÁG. 403 -ANEXO 8	
Manual de Funciones			ANEXO 8	
Instructivo de evaluación y seguimiento de políticas empresariales implementadas			PÁG. 354	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		Misión y visión empresarial	PÁG. 429-ANEXO 2	
		Proceso de establecimiento de objetivos	PÁG. 358	
		Matriz de Establecimiento de objetivos- King Pollo	PÁG. 430	
		Ficha de evaluación y seguimiento de objetivos	PÁG. 362	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS		Matriz de identificación y análisis de Riesgos	PÁG. 431	
		F.O.D.A - King Pollo	PÁG. 432	

CONTINUA 

EMPRESA	COMPONENTE	PROPUESTA	UBICACIÓN
KING POLLO		Matriz de seguimiento de estrategias FODA	PÁG. 433
	EVALUACIÓN DE RIESGOS	Matriz de Evaluación de Riesgos - King Pollo	PÁG. 436
		Análisis de Probabilidad-Impacto	PÁG. 437
		Políticas empresariales de evaluación de Riesgos	PÁG. 438
	RESPUESTA AL RIESGO	Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-King Pollo	PÁG. 440
		Matriz de respuesta al riesgo-Objetivo Estratégico -King Pollo	PÁG. 441
	ACTIVIDADES DE CONTROL	Matriz de Actividades de control- Procesos-King Pollo	PÁG. 443
		Matriz de Actividades de control- Objetivo Estratégico-King Pollo	PÁG. 445
		Políticas complementarias a las actividades de control	PÁG. 446
		Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas:	PÁG. 382
		Formato de evaluación del desempeño de los empleados	PÁG. 385
		Formato de reclamos y sugerencias del cliente	PÁG. 387
		Alternativa de instalación de un sistema computarizado para medir la satisfacción al cliente	PÁG. 388
		Formato de medición de satisfacción del cliente	PÁG. 389
		Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas	PÁG. 448
		Modelo de Evaluación del Plan de Marketing	PÁG. 392
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Manual de Funciones	ANEXO 5 -ANEXO 8
		Formato de sugerencias de empleados	PÁG. 394
		Formato de planificación de reuniones ordinarias	PÁG. 395
		Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen	PÁG. 395

CONTINÚA 

EMPRESA	COMPONENTE	PROPUESTA	UBICACIÓN
		Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero	PÁG. 396
		Políticas empresariales de Información y Comunicación	PÁG. 452
	MONITOREO	Propuesta de crear Una Unidad de Auditoría Interna	PÁG. 397
ALMACENES BOUTIQUES (ALMACENES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFER DESIGN'S)	AMBIENTE DE CONTROL	Código de Ética	ANEXO 2
		Instructivo de Reclutamiento y selección del personal	PÁG. 336
		Políticas de selección del personal	ANEXO 3
		Plan de capacitaciones	PÁG. 349
		Estructura Organizacional	PÁG. 455 -ANEXO 4
		Manual de Funciones	ANEXO 9
		Instructivo de evaluación y seguimiento de políticas empresariales implementadas	PÁG. 354
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	Misión y visión empresarial	PÁG. 459-ANEXO 2
		Proceso de establecimiento de objetivos	PÁG. 358
		Matriz de Establecimiento de objetivos- Almacenes Boutiques	PÁG. 460
		Ficha de evaluación y seguimiento de objetivos	PÁG. 362
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	Matriz de identificación y análisis de Riesgos	PÁG. 463
		F.O.D.A - Almacenes Boutiques	PÁG. 464
		Matriz de seguimiento de estrategias FODA	PÁG. 465
	EVALUACIÓN DE RIESGOS	Matriz de Evaluación de Riesgos - Almacenes Boutiques	PÁG. 468
		Análisis de Probabilidad-Impacto	PÁG. 469
		Políticas empresariales de evaluación de Riesgos	PÁG. 469
	RESPUESTA AL RIESGO	Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-Almacenes Boutiques	PÁG. 471
	ACTIVIDADES DE CONTROL	Matriz de Actividades de control- Procesos-Almacenes Boutiques	PÁG. 475

CONTINÚA 

EMPRESA	COMPONENTE	PROPUESTA	UBICACIÓN
		Políticas complementarias a las actividades de control	PÁG. 482
		Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas:	PÁG. 382
		Formato de evaluación del desempeño de los empleados	PÁG. 385
		Formato de reclamos y sugerencias del cliente	PÁG. 387
		Alternativa de instalación de un sistema computarizado para medir la satisfacción al cliente	PÁG. 388
		Formato de medición de satisfacción del cliente	PÁG. 389
		Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas	PÁG. 484
		Modelo de Evaluación del Plan de Marketing	PÁG. 392
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Manual de Funciones	ANEXO 5 -ANEXO 9
		Formato de sugerencias de empleados	PÁG. 394
		Formato de planificación de reuniones ordinarias	PÁG. 395
		Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen	PÁG. 395
		Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero	PÁG. 396
		Políticas empresariales de Información y Comunicación	PÁG. 387
	MONITOREO	Propuesta de crear Una Unidad de Auditoría Interna	PÁG. 397

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El control interno es un aspecto de vital importancia dentro de cualquier organización, con mucha más razón dentro de empresas de gran magnitud como lo es Grupo Corporativo “Mary Carmen”, ya que permite garantizar la efectividad de sus operaciones y a su vez evaluar, corregir y mejorar el desempeño organizacional.
- Las bases teóricas que se han establecido para el sistema de control interno administrativo – financiero basado en el Modelo COSO ERM han sido suficientes y adecuadas, ya que han proporcionado toda la información requerida que sustente el desarrollo del proyecto.
- La fase de Diagnóstico del proyecto se ha desarrollado en forma detallada para cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo “Mary Carmen”, sin embargo han existido evaluaciones que se han desarrollado a nivel general en vista de que la administración y gerencia son los responsables de la dirección de los controles, por ende su evaluación se ejecutó de manera global; esta etapa de análisis se la efectuó mediante la aplicación de diversas metodologías para evaluar cada componente del Modelo COSO ERM, que han permitido a su vez comprender claramente su situación actual, obteniendo resultados específicos y fundamentales que han servido como pilares para el diseño del sistema de control interno.
- El Diseño y Propuesta del sistema de control interno administrativo - financiero se ha desarrollado en forma integral para cada uno de los componentes del Modelo COSO ERM, considerando las principales

debilidades del Grupo Corporativo “Mary Carmen” así como la gestión de riesgos, en forma práctica, detallada y aplicable a los requerimientos del desenvolvimiento empresarial.

- El aporte que se deja al Grupo Corporativo “Mary Carmen” mediante la propuesta de un sistema de control interno administrativo - financiero basado en el modelo COSO ERM es de elevada importancia para su desempeño empresarial, ya que se han establecido manuales de funciones, código de ética, diversos instructivos para aspectos puntuales de su gestión, herramientas de evaluación y seguimiento, así como políticas y procedimientos que permitirán mejorar notablemente sus actividades, disminuyendo su exposición al riesgo y garantizando la efectividad de sus operaciones.
- Se considera que el sistema de control interno basado en el Modelo COSO ERM es una herramienta innovadora y de gran utilidad dentro del desenvolvimiento empresarial, ya que abarca los aspectos básicos del control interno e incorpora la gestión de riesgos, alineándose a su vez con la consecución de objetivos empresariales, lo cual proporciona a cualquier organización un direccionamiento amplio y suficiente para la ejecución adecuada de sus actividades y el mejoramiento continuo.
- El sistema de control interno es una herramienta clave para la identificación de riesgos empresariales y su prevención, así como el mejoramiento de procesos, sin embargo su implementación y desarrollo requiere de empleados con altos principios de ética y profesionalismo que sean capaces de brindar su aporte para el desempeño efectivo de un negocio.
- Grupo Corporativo “Mary Carmen” es un ente representativo de la ciudad de Ambato con una sólida imagen empresarial, sin embargo al no contar con un sistema de control interno administrativo - financiero su funcionamiento se ve opacado y conlleva consecuencias como pérdidas

económicas, desperdicio de recursos, ineffectividad en sus procesos, entre otros.

- El componente Ambiente de Control en todas las empresas del Grupo Corporativo “Mary Carmen” presenta un nivel de Riesgo Alto debido a que se evidencian falencias significativas determinadas en la fase de diagnóstico las cuales son: la inexistencia de un código de ética y conducta, la deficiencia en el proceso de selección del personal, la inexistencia de un adecuado control interno, la toma inadecuada de decisiones por parte de la administración y gerencia, una presentación inoportuna de información financiera - contable, la inexistencia de la identificación, análisis y tratamiento de los riesgos empresariales, la inadecuada estructura organizacional, la inexistencia de manuales de funciones y evaluaciones a las políticas implementadas, convirtiéndose de esta manera en obstáculos para la consecución de los objetivos empresariales, es por ello que se han diseñado y propuesto métodos, procedimientos y técnicas que solucionan, mitigan y controlan las falencias mencionadas, éstas son: el código de ética corporativo, un instructivo de reclutamiento y selección del personal, un plan de capacitaciones dirigido al nivel directivo, el diseño de la estructura orgánica corporativa así como también de cada una de las empresas que lo constituyen, los manuales de funciones correspondientes a cada empresa y un instructivo de evaluación y seguimiento de políticas empresariales.
- El componente Establecimiento de Objetivos para todas las empresas que conforman el Grupo Corporativo “Mary Carmen” presenta un nivel de Riesgo Alto de acuerdo a las falencias detectadas en la fase de diagnóstico: la Inexistencia de una misión, visión, objetivos empresariales y una evaluación del cumplimiento de objetivos; por lo tanto se ha diseñado la misión y visión empresarial correspondiente a cada organización, un proceso de establecimiento de objetivos así como una

evaluación y verificación de su cumplimiento, contribuyendo de esta manera a mejorar la dirección y curso de sus procesos.

- El componente Identificación de Eventos presenta un nivel de Riesgo Alto en todas las empresas que conforman el Grupo Corporativo “Mary Carmen” debido a las falencias detectadas en la fase de diagnóstico las cuales son: análisis inadecuado de riesgos internos y externos, inexistencia de un análisis adecuado de la situación actual del Grupo Corporativo así como de un seguimiento a las problemáticas existentes; por ello se proponen herramientas que permitan controlar y mejorar este componente como son la Matriz de identificación y análisis de riesgos, la matriz F.O.D.A y de seguimiento de estrategias –FODA, garantizando a su vez la efectividad en la identificación de riesgos.
- El componente Evaluación de Riesgos presenta un nivel de Riesgo Alto en todo el Grupo Corporativo “Mary Carmen” dado por las falencias detectadas en la fase de diagnóstico las cuales son: la inexistencia de una evaluación de riesgos dentro del Grupo Corporativo así como de políticas que contribuyan con la adecuada ejecución de este proceso y el desconocimiento del concepto de riesgo y sus generalidades dentro del entorno empresarial; en vista de ello se diseña y propone una matriz de evaluación de riesgos, el Análisis de Probabilidad-Impacto y Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos, cubriendo de esta manera las debilidades existentes y mejorando el análisis de los riesgos empresariales.
- El componente Respuesta al Riesgo presenta un nivel de Riesgo Alto en todo el Grupo Corporativo “Mary Carmen” debido a la principal falencia detectada en la fase de diagnóstico que es la Inexistencia del tratamiento de riesgos; por lo cual se ha diseñado de forma práctica, detallada y comprensible el tratamiento de los riesgos empresariales mediante la Matriz de respuesta al riesgo, mejorando de esta manera el análisis y

gestión de los riesgos a los que se expone y por ende su desenvolvimiento empresarial.

- Con respecto al componente Actividades de Control se concluye que presenta un nivel de Riesgo Alto, considerando los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico en donde se han determinado falencias relevantes dentro del desarrollo y funcionamiento empresarial como son: la inexistencia de políticas empresariales, supervisión de los procesos que desarrolla el Grupo Corporativo, evaluaciones del desempeño, segregación de funciones, un control de satisfacción del cliente, una evaluación de eficiencia y eficacia operativa, arqueos de caja sorpresa y constataciones físicas de las existencias, así como la entrega inoportuna de la información financiera a la administración por parte de los responsables de los almacenes comerciales del Grupo Corporativo, no se salvaguarda el efectivo en forma adecuada y la documentación de respaldo de las transacciones ejecutadas en forma incompleta; es por ello que se han propuesto alternativas de solución y control hacia las mismas mediante: el diseño de políticas y procedimientos que guíen de mejor manera el tratamiento de los riesgos a los que se exponen cada una de las empresas del Grupo Corporativo, un formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas, un formato de evaluación del desempeño de los empleados, alternativas de control para medir la satisfacción del cliente, un mecanismo de mejora al control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan las empresas y un modelo de evaluación del plan de marketing aplicado.
- El componente Información y Comunicación dentro de la fase de diagnóstico al igual que los demás componentes presenta un nivel de Riesgo Alto ya que se evidencian falencias que afecta de una u otra manera al adecuado funcionamiento y desarrollo empresarial como son: la desorganización en el archivo del Grupo Corporativo, la inexistencia

de mecanismos en los cuales los empleados proporcionen sugerencias para el mejoramiento empresarial, la inexistencia de reuniones periódicas para el análisis económico y financiero, vías de comunicación ineficientes, deficiencias encontradas en la entrega de información del sistema contable y en el manejo del sistema de facturación implementado, una comunicación inadecuada entre auxiliar contable y contador y la inexistencia de una cultura informativa, motivos suficientes para alterar el curso normal de cada una de las empresas, por lo que se ha propuesto un formato de sugerencias de los empleados, un modelo de planificación de reuniones ordinarias, los canales de comunicación adecuados para la difusión y comunicación de la información, el ciclo de comunicación de información del departamento administrativo financiero a seguir y políticas empresariales de información y comunicación, contribuyendo mediante su aplicación a disminuir el nivel de riesgo y mejorar la efectividad del componente.

- En el componente Monitoreo se determina un nivel de Riesgo Alto en todo el Grupo Corporativo “Mary Carmen” debido a las falencias detectadas en la fase de diagnóstico que son: la Inexistencia de una evaluación, monitoreo e investigación de las deficiencias de los controles internos existentes y el incumplimiento de correcciones/recomendaciones planteadas; por lo tanto con el fin de mejorar dichas debilidades se propone la Creación de una Unidad de Auditoría Interna, destacando el proceso y funciones a desempeñar dentro del monitoreo, asegurando el cumplimiento del sistema de control interno a nivel de todo el Grupo Corporativo y permitiendo mantener el mejoramiento continuo de sus procesos.

5.2 RECOMENDACIONES

- El control interno sea aplicado a nivel de cualquier organización, sin importar su tamaño o naturaleza, ya que asegura el efectivo desarrollo de sus operaciones y el mejoramiento empresarial.
- Se recomienda efectuar investigaciones para proponer Normas de Control Interno que sean aplicables al sector privado, ya que para el desarrollo del presente proyecto se ha identificado la inexistencia de una normativa clara, precisa y adecuada que apoye al sistema de control interno de este sector, por lo que se debió acudir a leyes alternativas que validen sus actividades. Estas normas serían una herramienta de gran ayuda para este importante grupo económico, representando una guía que contribuya a conocer ampliamente acerca de la importancia del control interno dentro de su desempeño y orienten a la vez su implementación.
- Se recomienda para futuros trabajos de investigación que el diagnóstico situacional para determinar la estructura de control interno existente en cualquier organización, se realice en forma objetiva, detallada y debidamente sustentada, ya que de ello depende su efectividad y la obtención adecuada de resultados claros que orienten el desarrollo de la investigación.
- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” implementar la propuesta del sistema de control interno administrativo – financiero basado en el modelo COSO ERM en cada una de sus empresas, dando cumplimiento adecuado a los manuales de funciones, código de ética, diversos instructivos para aspectos puntuales de su gestión, herramientas de evaluación y seguimiento, políticas y procedimientos que se han diseñado con esmero, dedicación y esfuerzo para satisfacer sus requerimientos empresariales, con lo cual seguramente lograrán un mejor control de sus operaciones y asegurarán un efectivo desempeño organizacional.

- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” actualizar constantemente el sistema de control interno administrativo – financiero propuesto de acuerdo al desarrollo de sus operaciones y cualquier cambio dentro del entorno empresarial, a fin de otorgar un mejoramiento continuo a su desempeño.
- Efectuar futuros proyectos de investigación utilizando el Modelo COSO ERM, ya que es un instrumento de gran utilidad dentro del ámbito empresarial que debería ser más explotado para aprovechar efectivamente todos los beneficios que se obtienen mediante su aplicación.
- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” efectuar una selección responsable y eficaz de un funcionarios o funcionarios competentes para que implementen y manejen el sistema de Control Interno propuesto, a la vez que tomen conciencia de la importancia del trabajo de auditoría interna a nivel organizacional.
- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” adoptar el sistema de control interno como una inversión a mediano y largo plazo, ya que a través de su adecuada implementación sus beneficios se verán reflejados en poseer un mayor control empresarial y una orientación que vaya en base a las necesidades de sus empresas y del entorno que les rodea.
- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” considerar al Recurso Humano como el elemento más valioso de sus empresas ya que ellos son el pilar de su funcionamiento efectivo y representan el vínculo directo con el componente Ambiente de Control del sistema de control interno propuesto, por lo que se debe dar cumplimiento a la aplicación de los controles, métodos, procedimientos y técnicas propias del componente mencionado para garantizar su efectividad y ser la base para la consecución de objetivos empresariales.

- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” considerar a los objetivos empresariales como la dirección y guía adecuada que deben seguir y alcanzar para su efectivo desenvolvimiento en cada una de sus empresas, mediante la aplicación y cumplimiento de la propuesta realizada para el componente Establecimiento de Objetivos, a través de lo cual se obtendrá una mejor orientación de su accionar empresarial.
- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” cumplir y actualizar constantemente la propuesta diseñada en forma práctica para el componente Identificación de Eventos, mediante las diversas herramientas que se han planteado, dando la importancia requerida para este proceso ya que a través de su efectiva aplicación se obtiene el punto de partida para el análisis y tratamiento de los riesgos empresariales.
- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” aplicar en la forma indicada la propuesta diseñada para el componente Evaluación de Riesgos, a través de la utilización de las diversas herramientas planteadas, considerando a dicho componente con la relevancia requerida, ya que es un aspecto fundamental que permite mejorar el análisis de los riesgos empresariales para su posterior tratamiento.
- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” cumplir con el tratamiento indicado para los riesgos empresariales dentro del componente Respuesta al Riesgo, analizando detenidamente las acciones a tomar para escoger la mejor opción, garantizando de esta manera su adecuada administración dentro del entorno organizacional.
- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” reducir el nivel de riesgo existente en el componente Actividades de control mediante el análisis, aplicación y seguimiento de las alternativas de solución propuestas en el Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO ERM.

- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” aplicar cada una de las herramientas, técnicas y alternativas de solución propuestas dentro del componente Información y Comunicación del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO ERM, que se ha diseñado con el fin de contribuir a la reducción del nivel de riesgo existente en cada una de las empresas que lo conforman.
- Se recomienda al Grupo Corporativo “Mary Carmen” considerar la implementación de una Unidad de Auditoría Interna, siendo ésta la propuesta establecida dentro del componente Monitoreo, ya que de esta manera se puede garantizar el cumplimiento y efectividad del sistema de control interno planteado, contribuyendo a su vez al mejoramiento y desarrollo empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- ARENS, A. (2007). Auditoría un Enfoque Integral. 11va Ed. Nueva Jersey, Pearson Educación.
- ESTUPIÑÁN, R. (2006). Control Interno y Fraudes. 2da Ed. Bogotá, Ecoe.
- HEIZER, M. (2007). Dirección de la producción y de operaciones. 8va Ed. México D.F., Pearson Educación.
- KOTLER, P. (2008). El marketing según Kotler. Nueva York, Paidós.
- LASLUIZA, M. (2013). Diseño de un manual de control interno bajo el método Coso para las áreas administrativa y financiera en Fuentes San Felipe S.A. con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia en sus operaciones. (Tesis de Ingeniería, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga). Recuperado de repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6140/1/T-ESPEL-CAI-0330A.pdf
- LIVINGSTON, B. (2009). Pasión por la excelencia en el servicio. México D.F., Mc Graw Hill.
- MANTILLA, S. (2006). Control Interno Informe COSO. 4ta Ed. Bogotá, Kimpres.
- WAYNE, R. (2006). Administración de Recursos Humanos. 9na Ed. México D.F., Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO

Nº 1

TABULACIÓN CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO – GRUPO
CORPORATIVO “MARY CARMEN”

TABULACIÓN – CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

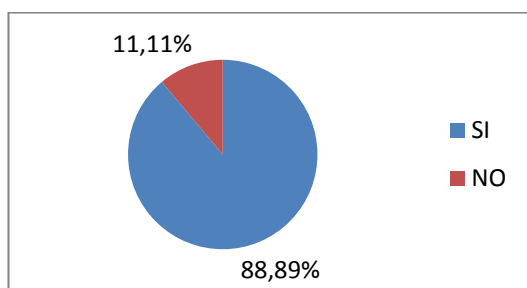
Se han elaborado los siguientes papeles de trabajo sobre la tabulación de los cuestionarios de control interno de cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo, en base a las preguntas que han sido dirigidas para más de 2 funcionarios, considerando los resultados obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios correspondientes.

AMBIENTE DE CONTROL

HOTEL

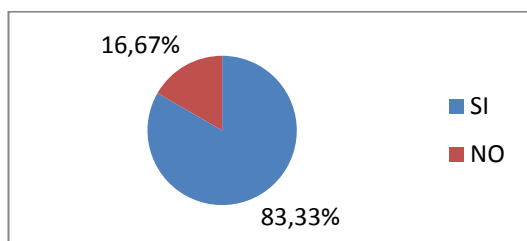
DAC-H
1/5

1. ¿Existe un código de ética y conducta en la empresa?



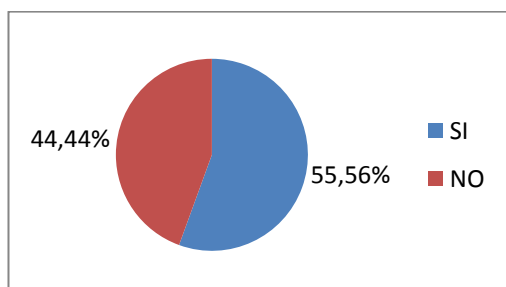
Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 88,89% indica que si poseen un código de ética en la empresa, sin embargo en base a la investigación efectuada y por testimonio del administrador se determina que este documento no está elaborado en la forma adecuada sino únicamente por cumplir un requisito para un organismo de control.

2. ¿Se promueve dentro de la empresa la aplicación de los valores éticos?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 83,33% indica que si se promueve dentro de la empresa la aplicación de valores éticos.

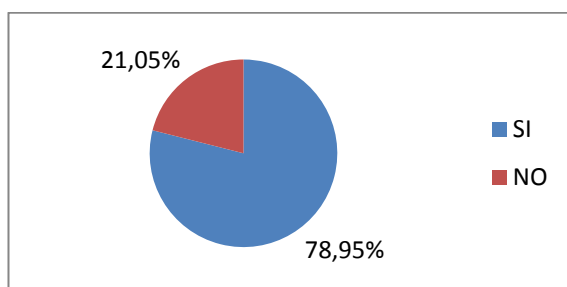
6. ¿Existen capacitaciones frecuentes a los funcionarios y operarios de la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 55,56% indica que si existen capacitaciones frecuentes para los funcionarios de la empresa, sin embargo manifiestan que hace falta enfatizar en capacitaciones en el ámbito de idiomas por ser un hotel que recibe gran parte de turistas extranjeros.

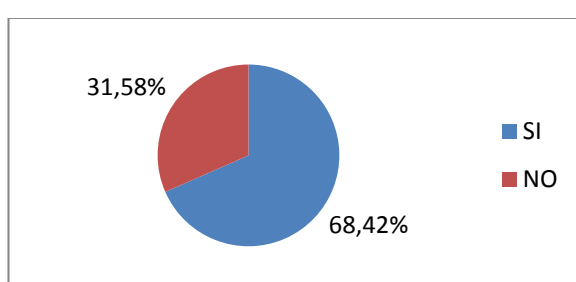
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

11. ¿Mantiene la Gerencia y Administración un trato diario con sus subordinados?



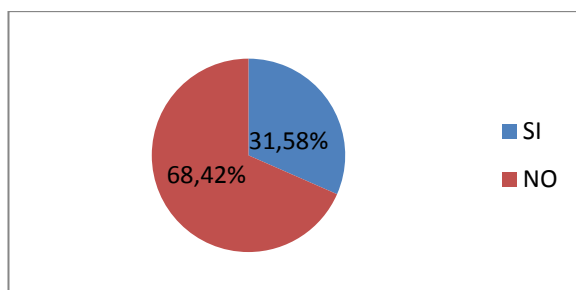
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 78,95% indica que la Gerencia y Administración si mantienen un trato diario con sus subordinados.

13. ¿La gerencia y administración actúan de manera oportuna frente a las diversas situaciones de la empresa?



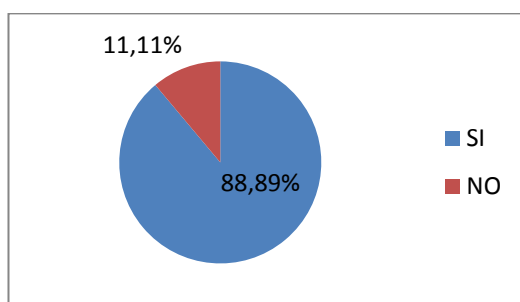
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 68,42% indica que tanto la gerencia como la administración si actúan de manera oportuna frente a las diversas situaciones de la empresa, mientras que el 31,58% señala que no lo realizan.

14. ¿Se ejecuta una comunicación adecuada en cuanto a los riesgos y problemáticas de la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 68,42% indica que no se efectúa una comunicación adecuada sobre los riesgos y problemáticas de la empresa.

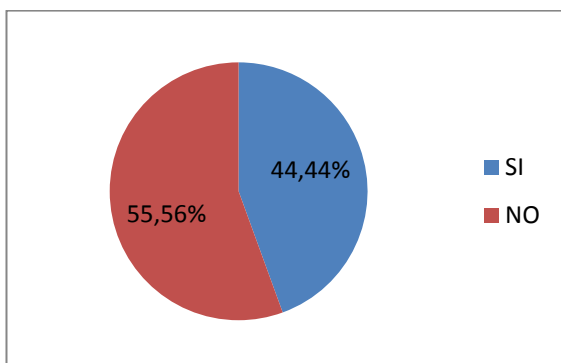
19. ¿La estructura organizacional actual refleja claramente la jerarquía y relación entre las unidades existentes?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 88,89% indica que la estructura organizacional actual si refleja la jerarquía y relación entre las unidades existentes; sin embargo en base a la investigación efectuada se evidencia que existen conflictos entre los niveles jerárquicos.

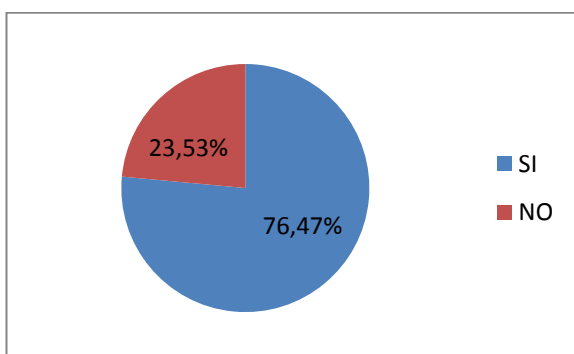
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

20. ¿Posee la empresa un manual de funciones?



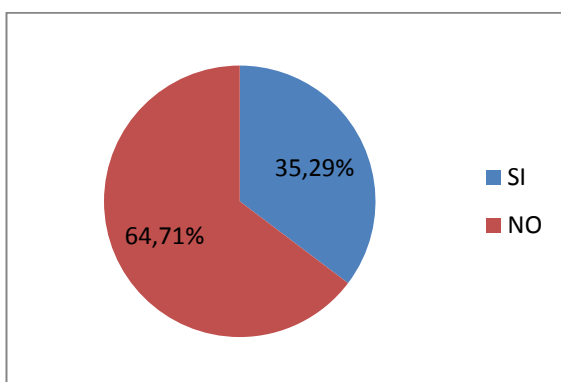
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 55,56% indica que la empresa no posee un manual de funciones; el 44,44% que responde en forma afirmativa se debe a que confunden un manual con disposiciones verbales que han recibido.

22. ¿Cada funcionario de la empresa tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes (17) a excepción del administrador, el 76,47% indica que cada funcionario de la empresa si tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones.

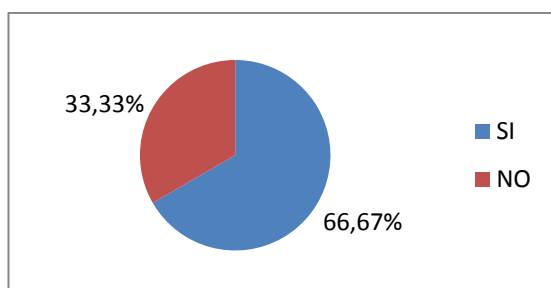
23. ¿Considera que tiene un sobrecargo de funciones?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes (17) a excepción del administrador, el 64,71% indica que no tienen un sobrecargo de funciones.

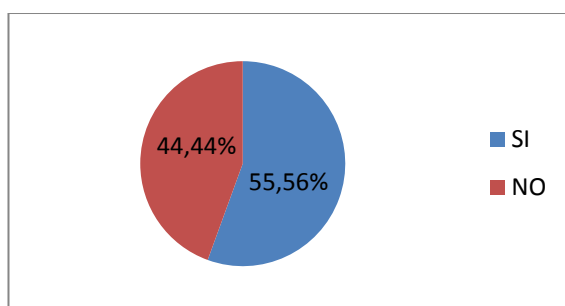
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

24. ¿Existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de objetivos de la empresa?



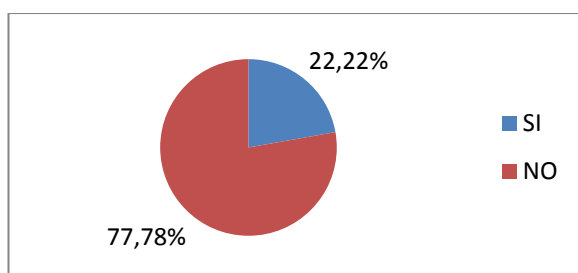
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 66,67% indica que si existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de los objetivos de la empresa; sin embargo mediante la investigación efectuada se determina que los empleados no conocen en su totalidad, reflejándose en un 33,33% que responden en forma negativa.

25. ¿Se cerciora que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral?



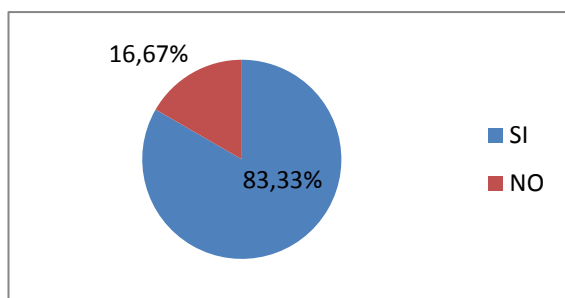
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 55,56% indica que si se cercioran que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral; mientras que el 44,44% responde en forma negativa.

26. ¿Se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 77,78% indica que no se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa.

27. ¿Existe el suficiente Recurso Humano para cubrir las necesidades de la empresa?

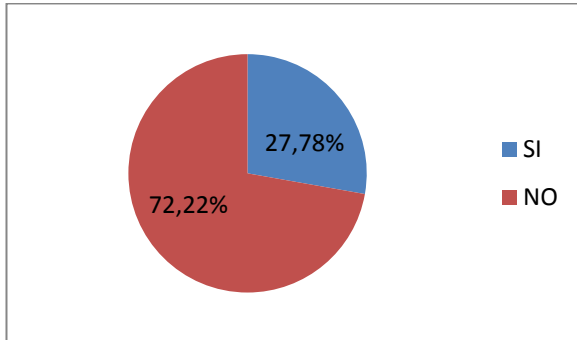


Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 83,33% indica que si existe el suficiente recurso humano para cubrir las necesidades de la empresa, sin embargo mediante la técnica de observación se determina que existe un sobrecargo de funciones en el auxiliar contable.

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

28. ¿Ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador?

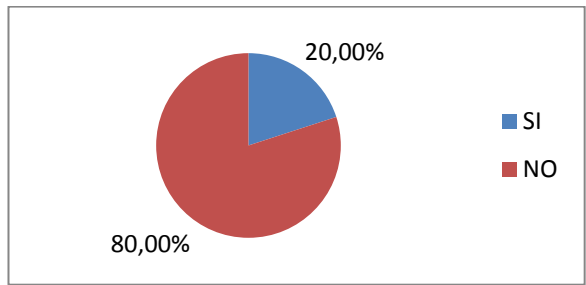
DAC-H
5/5



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 72,22% indica que no se ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador.

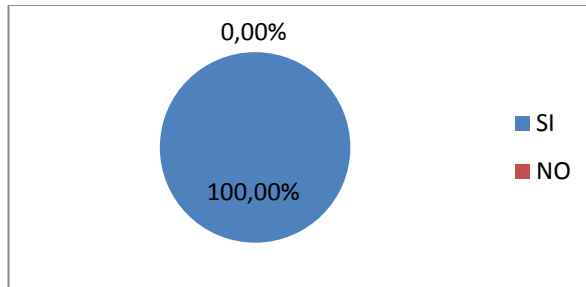
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

1. ¿Existe un código de ética y conducta en la empresa?



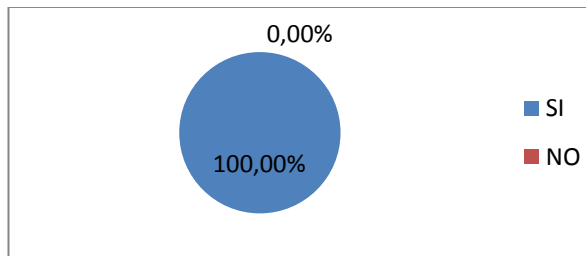
Interpretación: De los 10 funcionarios existentes, el 80% indica que no poseen un código de ética y conducta en la empresa.

2. ¿Se promueve dentro de la empresa la aplicación de los valores éticos?



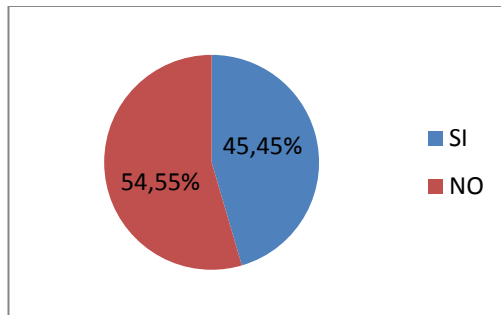
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 100% indica que si se promueve dentro de la empresa la aplicación de valores éticos.

6. ¿Existen capacitaciones frecuentes a los funcionarios y operarios de la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 100% indica que si existen capacitaciones frecuentes para los funcionarios de la empresa.

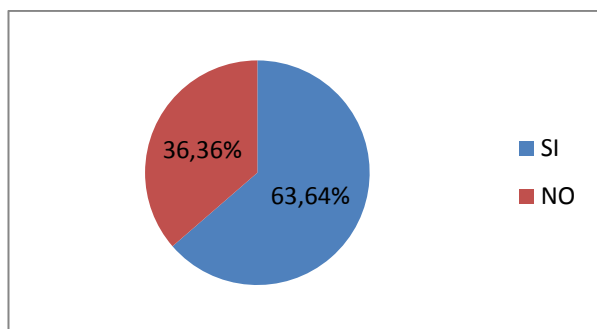
11. ¿Mantiene la Gerencia y Administración un trato diario con sus subordinados?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 54,55% indica que no se mantiene un trato diario por parte de la Gerencia y Administración con sus subordinados, particularmente por parte de Gerencia, quien indica que es complejo atender en forma diaria por cuanto mantiene un itinerario rotativo de acuerdo a los diversos requerimientos del Grupo Corporativo.

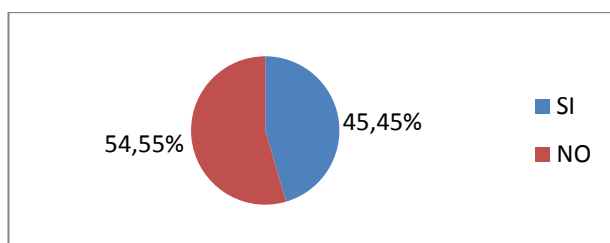
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

13. ¿La gerencia y administración actúan de manera oportuna frente a las diversas situaciones de la empresa?



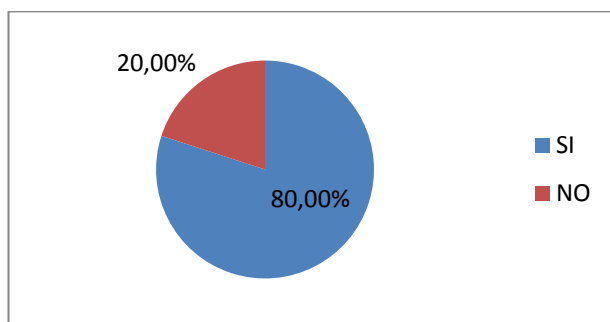
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 63,64% indica que tanto la gerencia como la administración si actúan de manera oportuna frente a las diversas situaciones de la empresa, mientras que el 36,36% señala que no lo realizan.

14. ¿Se ejecuta una comunicación adecuada en cuanto a los riesgos y problemáticas de la empresa?



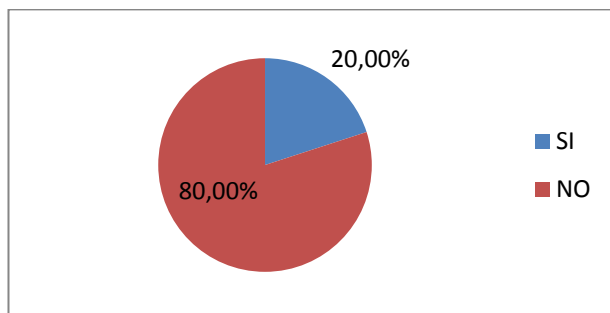
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 54,55% indica que no se efectúa una comunicación adecuada sobre los riesgos y problemáticas de la empresa.

19. ¿La estructura organizacional actual refleja claramente la jerarquía y relación entre las unidades existentes?



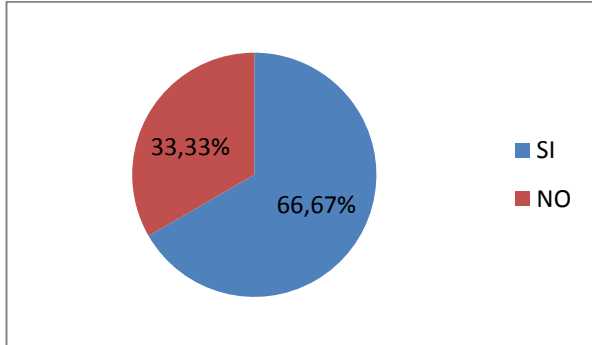
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 80% indica que la estructura organizacional actual si refleja la jerarquía y relación entre las unidades existentes; sin embargo en base a la investigación efectuada se evidencia que existen conflictos entre los niveles jerárquicos.

20. ¿Posee la empresa un manual de funciones?



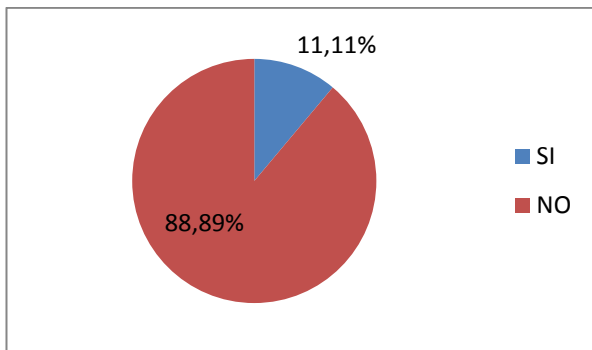
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 80% indica que la empresa no posee un manual de funciones; el 20% que responde en forma afirmativa se debe a que confunden un manual con disposiciones verbales que han recibido.

22. ¿Cada funcionario de la empresa tiene bien definidas sus funciones para evitar duplicidad de funciones?



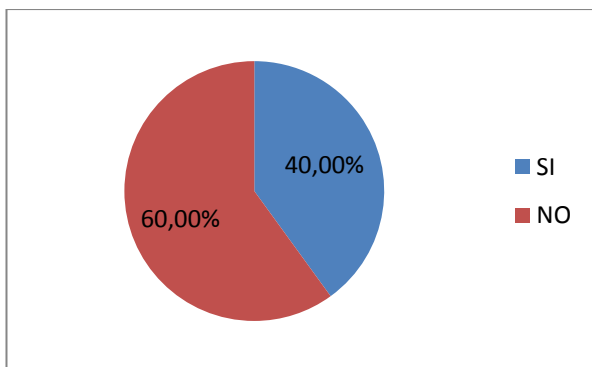
Interpretación: Del total de funcionarios existentes (9) a excepción del administrador, el 66,67% indica que cada funcionario de la empresa si tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones.

23. ¿Considera que tiene un sobrecargo de funciones?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes (9) a excepción del administrador, el 88,89% indica que no tienen un sobrecargo de funciones; el 11,11% que responde en forma afirmativa recae en la auxiliar contable.

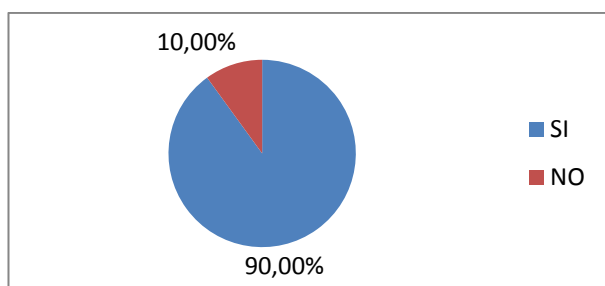
24. ¿Existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de objetivos de la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 60% indica que no existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que no todos los empleados conocen dichas políticas.

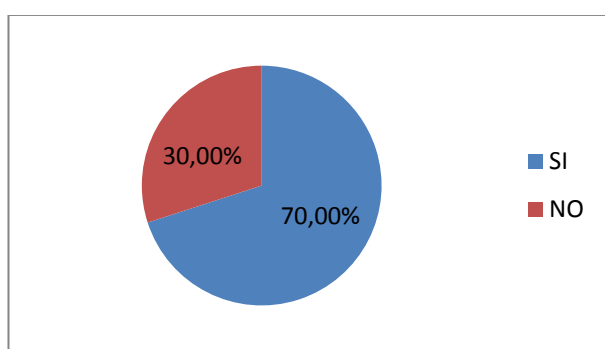
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

25. ¿Se cerciora que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral?



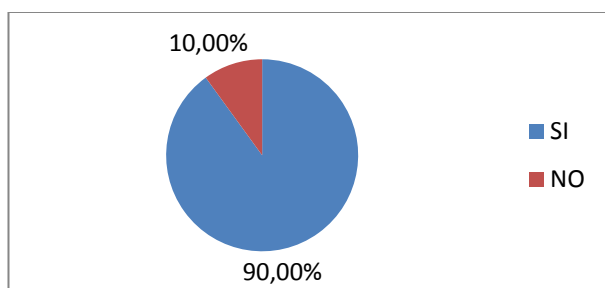
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 90% indica que si se cercioran que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral.

26. ¿Se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa?



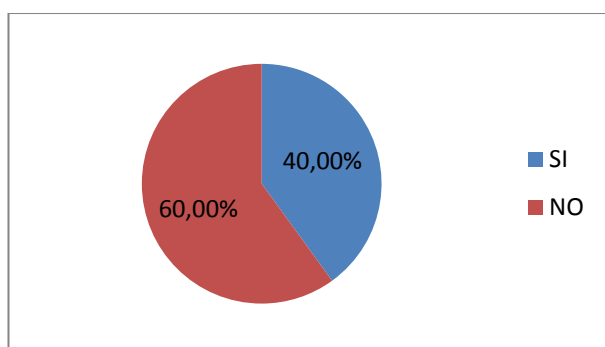
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 70% indica que si se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa; sin embargo la administración quien debe encargarse de efectuar dicha evaluación señala que ésta no se realiza.

27. ¿Existe el suficiente Recurso Humano para cubrir las necesidades de la empresa?



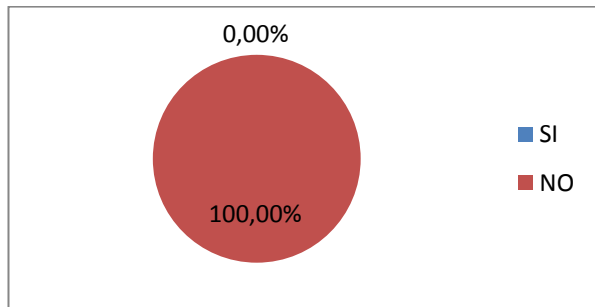
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 90% indica que si existe el suficiente recurso humano para cubrir las necesidades de la empresa.

28. ¿Ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador?



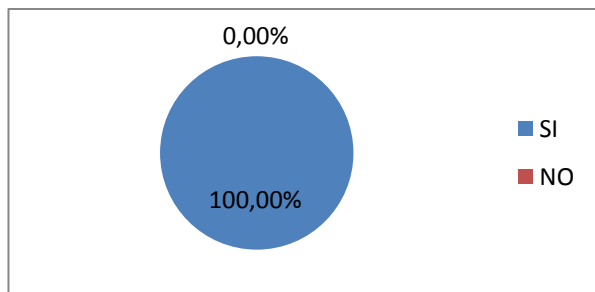
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 60% indica que no se ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador.

1. ¿Existe un código de ética y conducta en la empresa?



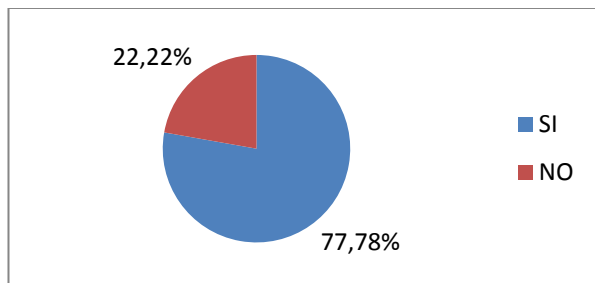
Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 100% indica que no poseen un código de ética y conducta en la empresa.

2. ¿Se promueve dentro de la empresa la aplicación de los valores éticos?



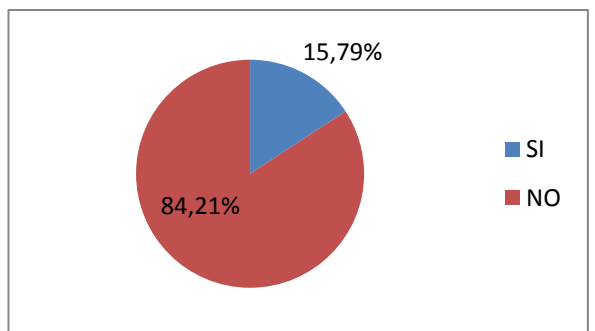
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 100% indica que si se promueve dentro de la empresa la aplicación de valores éticos.

6. ¿Existen capacitaciones frecuentes a los funcionarios y operarios de la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 77,78% indica que si existen capacitaciones frecuentes para los funcionarios y operarios de la empresa, mientras que el 22,22% responden en forma negativa.

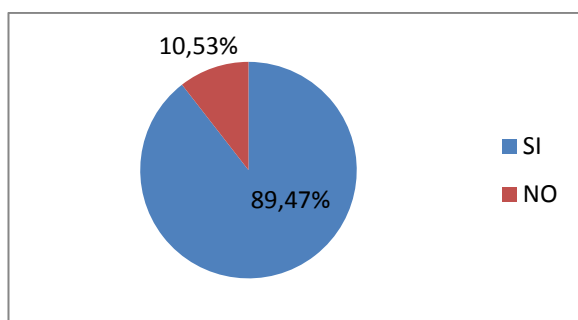
11. ¿Mantiene la Gerencia y Administración un trato diario con sus subordinados?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 84,21% indica que la Gerencia y Administración no mantienen un trato diario con sus subordinados, de manera particular por parte de Gerencia, ya que su itinerario es complejo debido a la diversidad de funciones que mantiene como gerente del Grupo Corporativo.

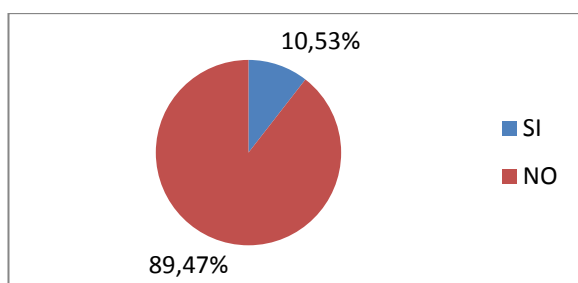
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

13. ¿La gerencia y administración actúan de manera oportuna frente a las diversas situaciones de la empresa?



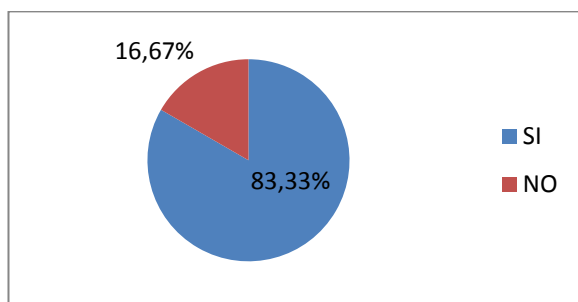
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 89,47% indica que tanto la gerencia como la administración si actúan de manera oportuna frente a las diversas situaciones de la empresa.

14. ¿Se ejecuta una comunicación adecuada en cuanto a los riesgos y problemáticas de la empresa?



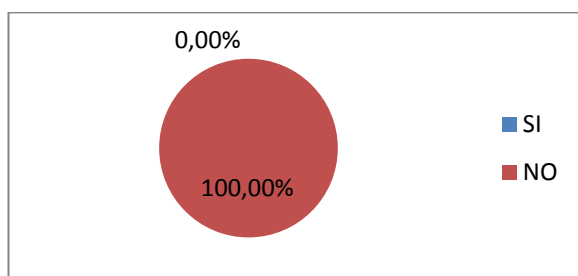
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 89,47% indica que no se efectúa una comunicación adecuada sobre los riesgos y problemáticas de la empresa.

19. ¿La estructura organizacional actual refleja claramente la jerarquía y relación entre las unidades existentes?



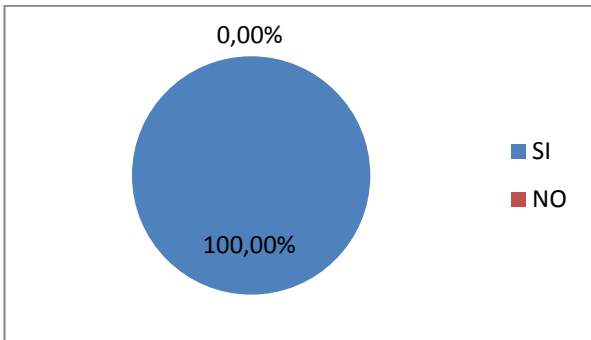
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 83,33% indica que la estructura organizacional actual si refleja la jerarquía y relación entre las unidades existentes; sin embargo en base a la investigación efectuada se evidencia que existen conflictos entre los niveles jerárquicos.

20. ¿Posee la empresa un manual de funciones?



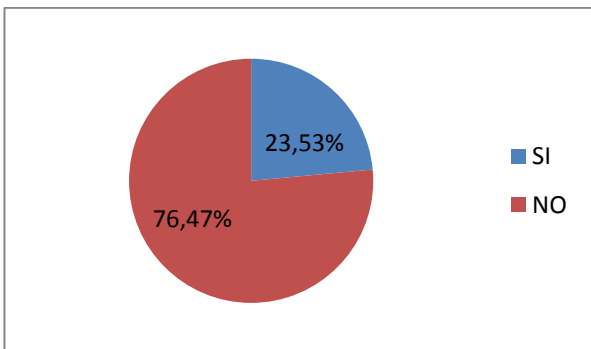
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 100% indica que la empresa no posee un manual de funciones.

22. ¿Cada funcionario de la empresa tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones?



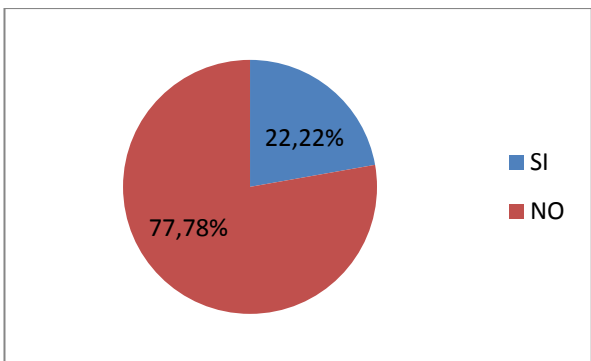
Interpretación: Del total de funcionarios existentes (17) a excepción del administrador, el 100% indica que cada funcionario de la empresa si tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones.

23. ¿Considera que tiene un sobrecargo de funciones?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes (17) a excepción del administrador, el 76,47% indica que no tienen un sobrecargo de funciones.

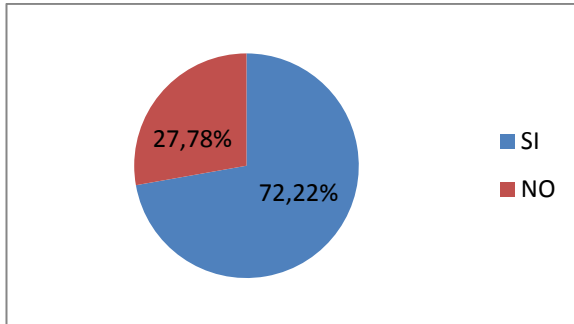
24. ¿Existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de objetivos de la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 77,78% indica que no existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de los objetivos de la empresa; a pesar que el administrador manifiesta que sí las hay, no todos los empleados conocen dichas políticas.

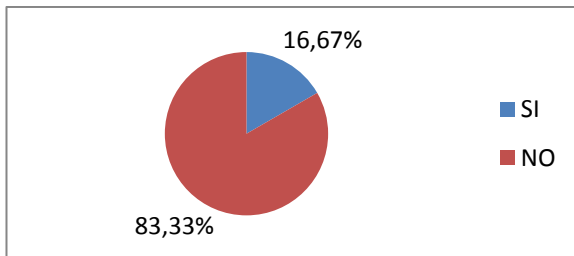
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

25. ¿Se cerciora que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral?



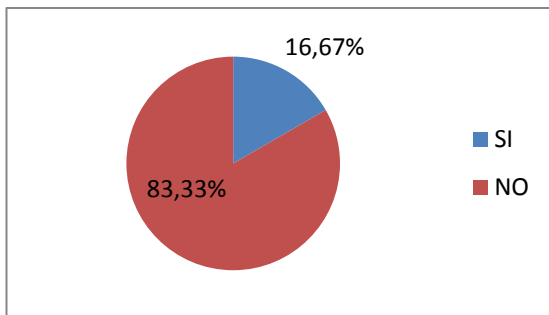
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 72,22% indica que si se cercioran que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral; mientras que el 27,78% responde en forma negativa.

26. ¿Se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa?



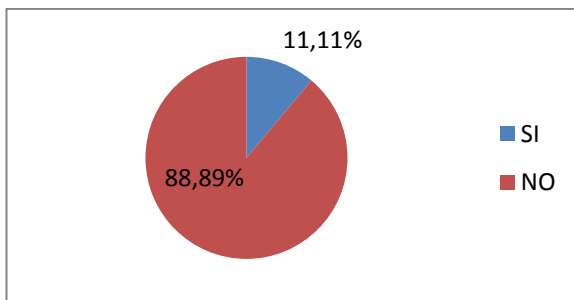
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 83,33% indica que no se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa.

27. ¿Existe el suficiente Recurso Humano para cubrir las necesidades de la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 83,33% indica que no existe el suficiente recurso humano para cubrir las necesidades de la empresa, sin embargo se determina que esta situación se da en temporada alta, en la cual la administración si toma las medidas correspondientes para contratar más personal, mientras que en temporada normal el recurso humano si es suficiente.

28. ¿Ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador?



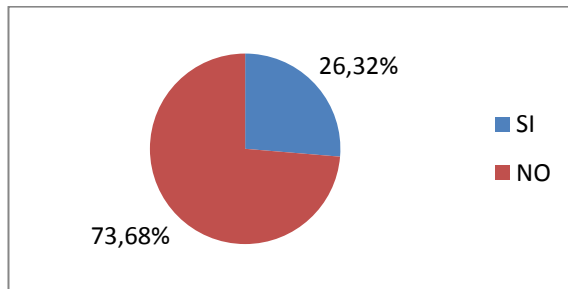
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 88,89% indica que no se ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador.

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

ALMACENES – BOUTIQUES

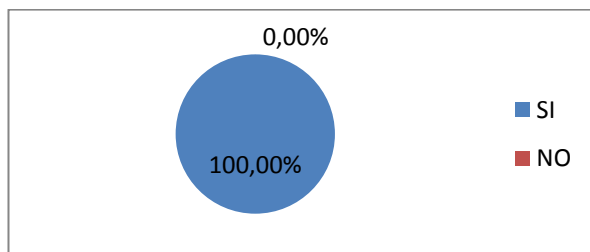
DAC – AB
1/4

1. ¿Existe un código de ética y conducta en la empresa?



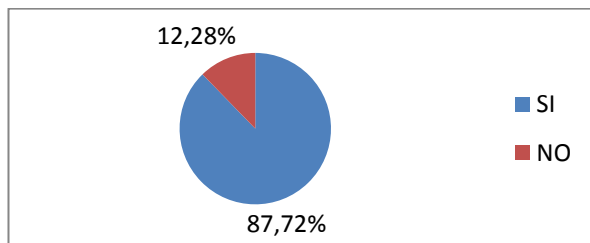
Interpretación: De los 57 funcionarios existentes, el 73,68% indica que no poseen un código de ética y conducta en la empresa, mientras que el 26,32% responde en forma afirmativa, lo cual se debe a que existe una confusión en los empleados de los almacenes en cuanto a indicaciones generales de comportamiento que han recibido con el código de ética.

2. ¿Se promueve dentro de la empresa la aplicación de los valores éticos?



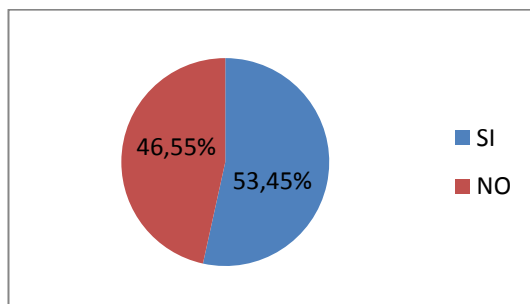
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 100% indica que si se promueve dentro de la empresa la aplicación de valores éticos.

6. ¿Existen capacitaciones frecuentes a los funcionarios y operarios de la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 87,72% indica que si existen capacitaciones frecuentes para los funcionarios de la empresa.

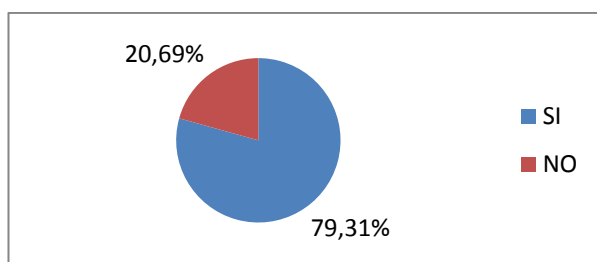
11. ¿Mantiene la Gerencia y Administración un trato diario con sus subordinados?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 53,45% indica que si se mantiene un trato diario por parte de la Gerencia y Administración con sus subordinados, mientras que el 46,55% indica que no se efectúa, particularmente por parte de Gerencia, ya que en las sucursales principalmente no es posible darse un trato diario por la distancia y las múltiples funciones que desempeña por su cargo como gerente.

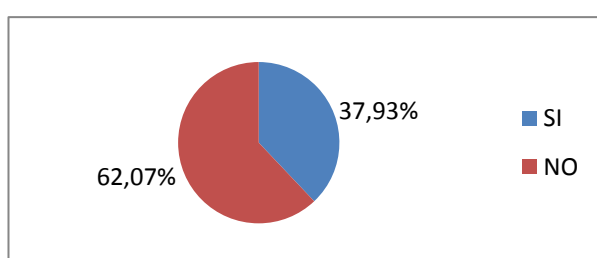
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

13. ¿La gerencia y administración actúan de manera oportuna frente a las diversas situaciones de la empresa?



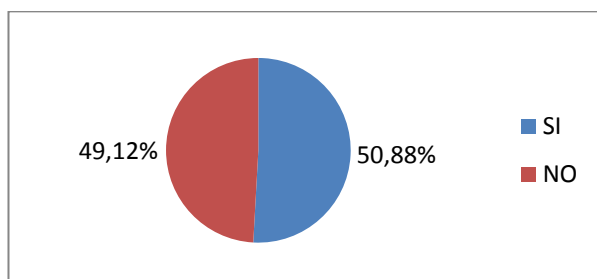
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 79,31% indica que tanto la gerencia como la administración si actúan de manera oportuna frente a las diversas situaciones de la empresa, mientras que el 20,69% señala que no lo realizan.

14. ¿Se ejecuta una comunicación adecuada en cuanto a los riesgos y problemáticas de la empresa?



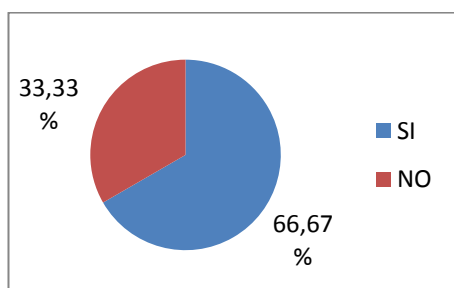
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 62,07% indica que no se efectúa una comunicación adecuada sobre los riesgos y problemáticas de la empresa.

19. ¿La estructura organizacional actual refleja claramente la jerarquía y relación entre las unidades existentes?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 50,88% indica que la estructura organizacional actual si refleja la jerarquía y relación entre las unidades existentes, mientras que el 49,12% manifiesta lo contrario, por lo cual en base a la investigación efectuada se evidencia que existen conflictos entre los niveles jerárquicos.

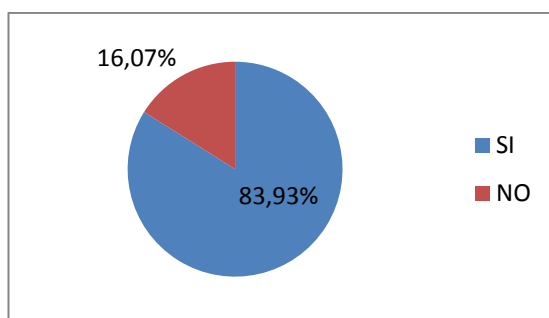
20. ¿Posee la empresa un manual de funciones?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 66,67% indica que la empresa si posee un manual de funciones, mientras que el 33,33% responde en forma negativa; sin embargo se determina que los empleados que responden en forma afirmativa se debe a que no identifican lo que es un manual a pesar de las indicaciones dadas en cada pregunta para la resolución del cuestionario, por lo cual la información se corrobora con la versión del administrador quien indica que no poseen dicho manual.

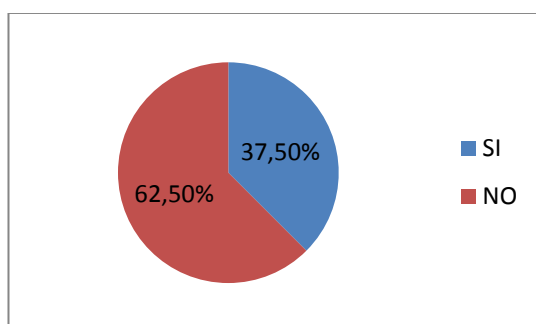
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

22. ¿Cada funcionario de la empresa tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones?



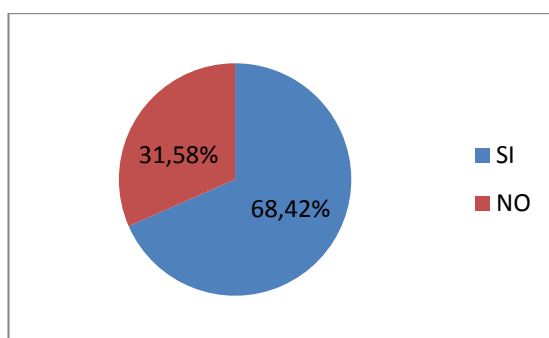
Interpretación: Del total de funcionarios existentes (56) a excepción del administrador, el 83,93% indica que cada funcionario de la empresa si tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones.

23. ¿Considera que tiene un sobrecargo de funciones?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes (56) a excepción del administrador, el 62,50% indica que no tienen un sobrecargo de funciones; mientras que el 37,50% responde en forma afirmativa, lo cual se evidencia en su mayoría que pertenece a Secret's Boutique así como a la auxiliar contable.

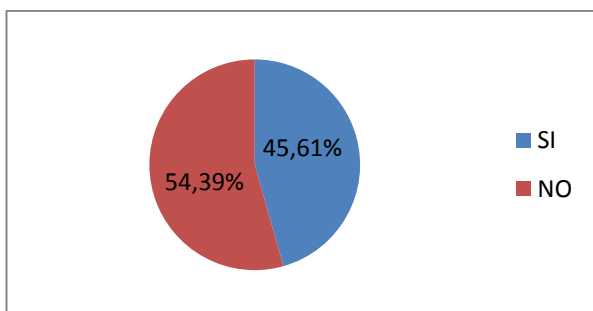
24. ¿Existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de objetivos de la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 68,42% indica que si existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de los objetivos de la empresa, mientras que el 31,58% responde en forma negativa, lo cual se debe a que no todos los empleados conocen dichas políticas.

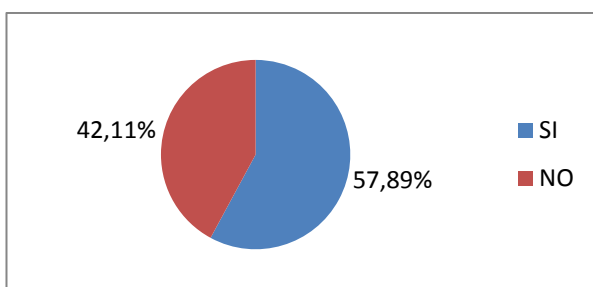
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

25. ¿Se cerciora que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral?



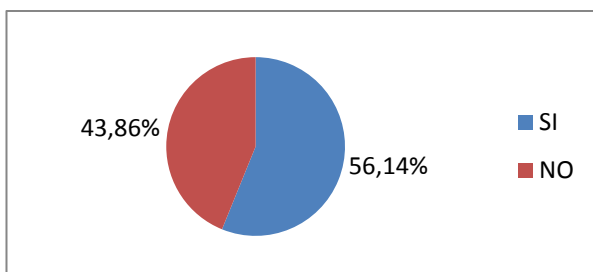
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 45,61% indica que si se cercioran que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral, mientras que el 54,39% responde en forma negativa.

26. ¿Se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa?



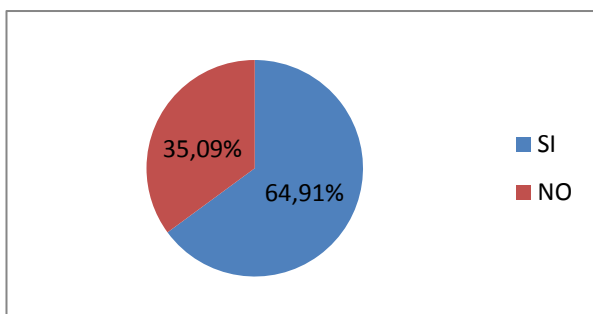
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 57,89% indica que si se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa; mientras que el 42,11% responde en forma negativa; sin embargo la administración quien debe encargarse de efectuar dicha evaluación señala que ésta no se realiza.

27. ¿Existe el suficiente Recurso Humano para cubrir las necesidades de la empresa?



Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 56,14% indica que si existe el suficiente recurso humano para cubrir las necesidades de la empresa, mientras que el 43,86% señala que el recurso humano no es suficiente.

28. ¿Ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador?



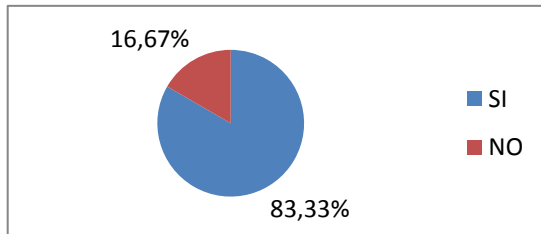
Interpretación: Del total de funcionarios existentes, el 64,91% indica que si se ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador, mientras que el 35,09% manifiesta que no se efectúa un periodo de prueba, lo cual se corrobora con la versión del administrador quien indica que no se realiza dicho período de prueba.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

HOTEL

DEO –H
1/1

9. ¿Se comunica a los funcionarios de la empresa los objetivos para su pleno conocimiento?

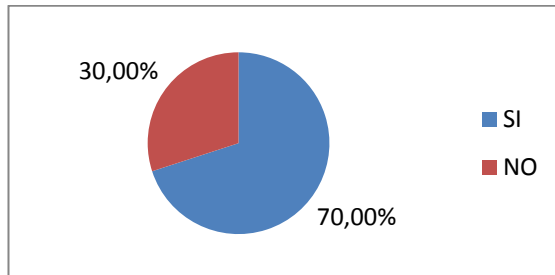


Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 83,33% indica que si se comunican los objetivos para su pleno conocimiento.

CASA FINA

DEO –CF
1/1

9. ¿Se comunica a los funcionarios de la empresa los objetivos para su conocimiento?

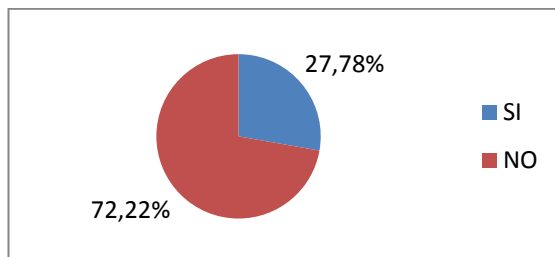


Interpretación: De los 10 funcionarios existentes, el 70% indica que si se comunican los objetivos para su pleno conocimiento.

KING POLLO

DEO –KP
1/1

9. ¿Se comunica a los funcionarios de la empresa los objetivos para su conocimiento?

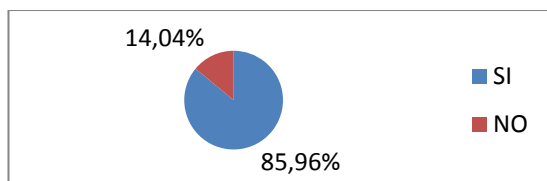


Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 72,22% indica que no se comunican los objetivos para su pleno conocimiento.

ALMACENES – BOUTIQUES

DEO –AB
1/1

9. ¿Se comunica a los funcionarios de la empresa los objetivos para su pleno conocimiento?



Interpretación: De los 57 funcionarios existentes, el 85,96% indica que si se comunican los objetivos para su pleno conocimiento.

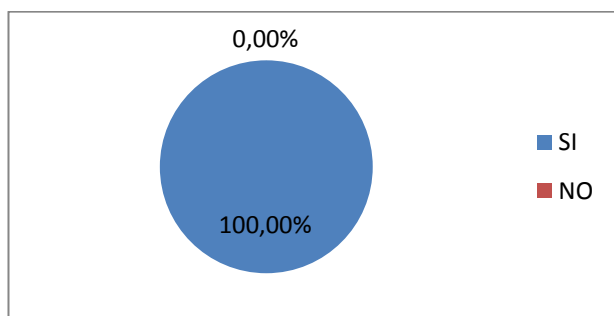
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

HOTEL

DIE -H
1/1

10. ¿Cuentan los funcionarios con los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones?

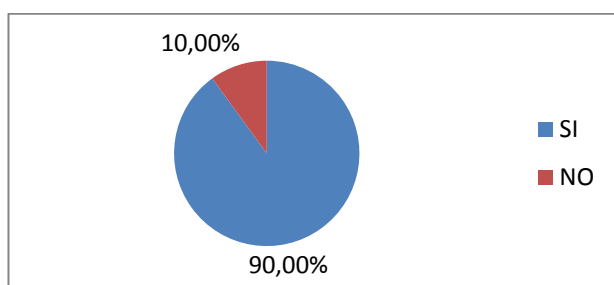


Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 100% indica que si disponen de los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones.

CASA FINA

DIE -CF
1/1

10. ¿Cuentan los funcionarios con los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones?

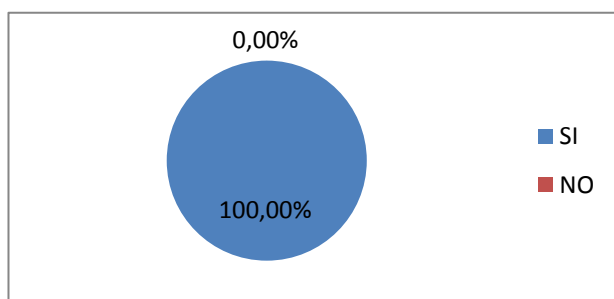


Interpretación: De los 10 funcionarios existentes, el 90% indica que si disponen de los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones.

KING POLLO

DIE -KP
1/1

10. ¿Cuentan los funcionarios con los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones?



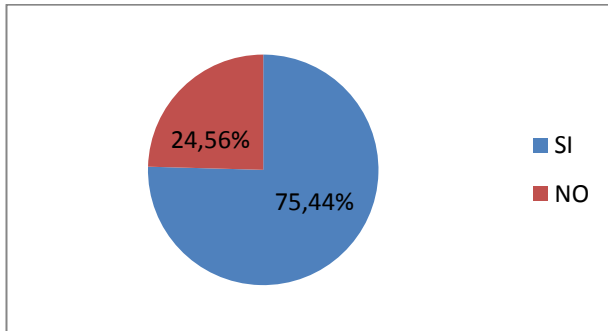
Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 100% indica que si disponen de los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones.

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

ALMACENES – BOUTIQUES

DIE –AB
1/1

10. ¿Cuentan los funcionarios con los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones?



Interpretación: De los 57 funcionarios existentes, el 75,44% indica que si disponen de los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones, mientras que el 24,56% responde en forma negativa.

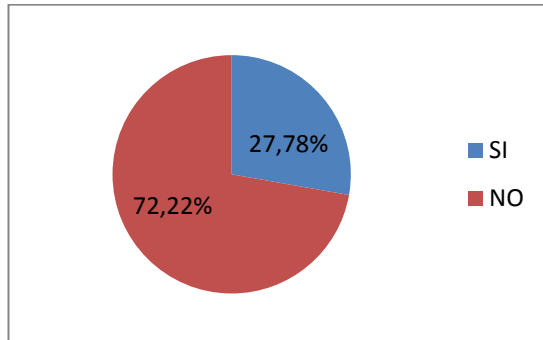
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

EVALUACIÓN DEL RIESGO

HOTEL

DER-H
1/1

2. ¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad?

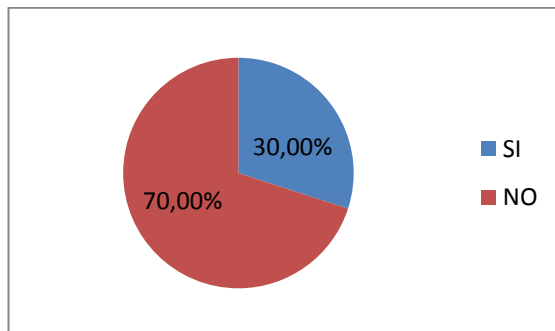


Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 72,22% indica que no se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, con sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad.

CASA FINA

DER-CF
1/1

2. ¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad?

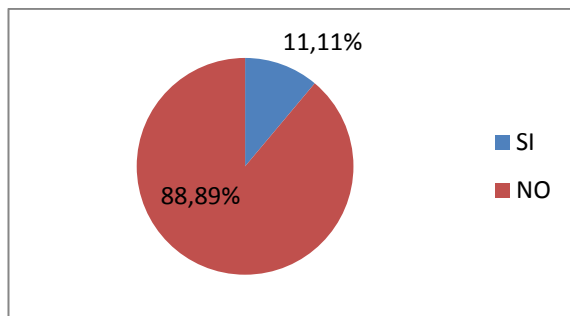


Interpretación: De los 10 funcionarios existentes, el 70% indica que no se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, con sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad.

KING POLLO

DER-KP
1/1

2. ¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad?



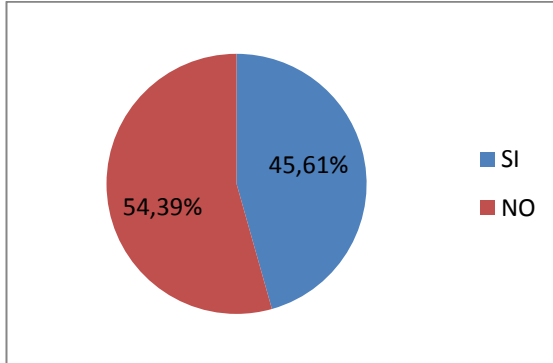
Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 88,89% indica que no se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, con sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad.

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

ALMACENES – BOUTIQUES

**DER – AB
1/1**

2. ¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad?



Interpretación: De los 57 funcionarios existentes, el 54,39% indica que no se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, con sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad, mientras que el 45,61% responde en forma afirmativa, por lo cual se corrobora con la versión del administrador quien indica que no se difunde el concepto de riesgo ni sus consecuencias para la empresa.

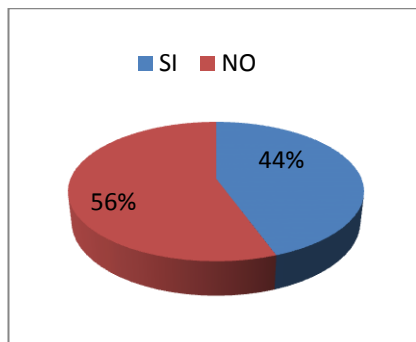
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

ACTIVIDADES DE CONTROL

**DAVC-H
1/1**

HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

14. ¿Existen políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones de los trabajadores?

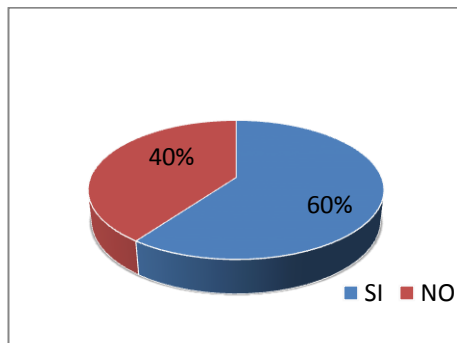


Interpretación: El 56% de los encuestados manifiestan que Hotel Boutique Mary Carmen NO posee políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones de los trabajadores, misma respuesta que se corroboró con el testimonio del Administrador, sin embargo el 44% restante manifiestan que sí existen políticas de control, esto se debe a que se establece un registro de asistencia el cual se considera al cálculo de horas trabajadas para el desembolso de su salario, identificando así una confusión en cuanto a políticas de control.

CASA FINA

**DAVC-CF
1/1**

17. ¿Existen políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones de los trabajadores?

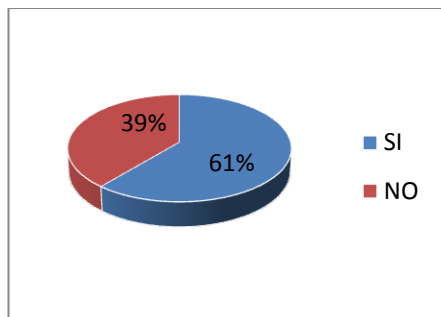


Interpretación: Si existen políticas de control (multas aplicadas por las ausencias, atrasos y faltas injustificadas de los trabajadores), sin embargo no se ha logrado reducir hasta el momento el alto índice de ausencias, permisos y atrasos de los funcionarios, lo cual se ha confirmado mediante el testimonio del administrador y la evidencia presentada de su registro.

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

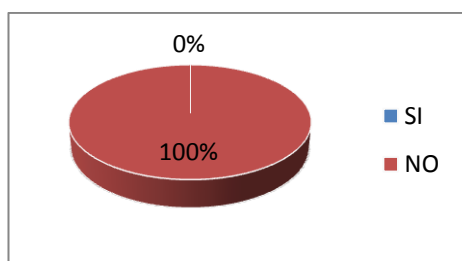
KING POLLO

14. ¿Existen políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones de los trabajadores?



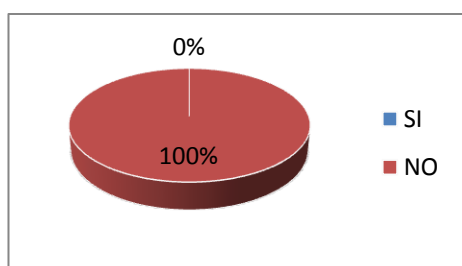
Interpretación: Como se puede evidenciar el 61% de los encuestados afirman que SI existe políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones, sin embargo el 39% indica que no, por lo que se ha recurrido al método de Observación para su constatación, identificando que existe una sola política la cual consiste en multas para atrasos y faltas, misma que no es efectiva ya que en el registro se observa un grado significativo de ocurrencia.

24.- ¿Existe un control de la utilización diaria de los insumos?



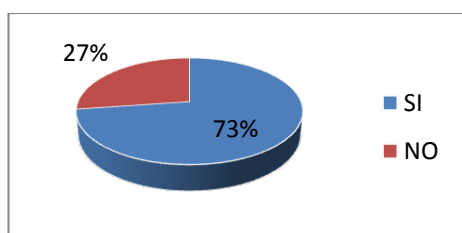
Interpretación: Del 100% de personal encuestado (Administrador y personal de cocina, 6 en total) se evidencia que NO existe un control de la utilización diaria de los insumos que se manejan dentro del área.

27.- ¿Se realiza arqueo de caja sorpresa por personas independientes de tesorería?



Interpretación: Se evidencia que NO se ejecutan arqueo de caja sorpresa por parte del personal independiente a tesorería, lo cual se considera que es una falencia significativa por el relevante manejo de efectivo diario que posee la empresa.

35.- ¿Existe activos fijos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado?

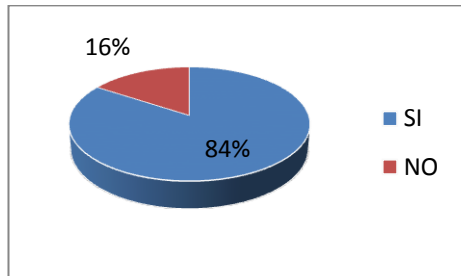


Interpretación De los 11 funcionarios encuestados (personal de cocina y despachadores) el 73% indica que SI existen activos fijos dañados por falta de un mantenimiento preventivo adecuado.

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

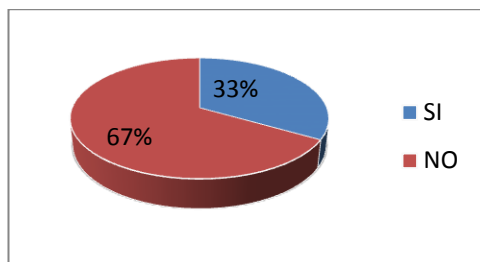
ALMACENES BOUTIQUES

17.- ¿Existen políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones de los trabajadores?



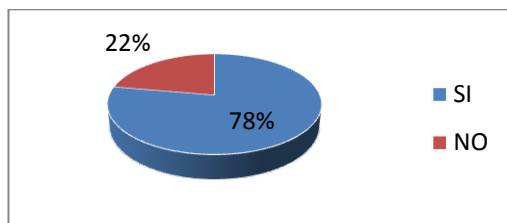
Interpretación De los 57 funcionarios existentes, el 84% indica que SI existen políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones de los trabajadores, sin embargo no se ha logrado bajar el alto grado de ausencias, permisos y atrasos de los empleados, recalcando que en los almacenes es en donde se presenta con más frecuencia estos eventos de acuerdo al testimonio del administrador.

25.- ¿Se realiza constataciones periódicas de las existencias físicas con las registradas en el sistema?



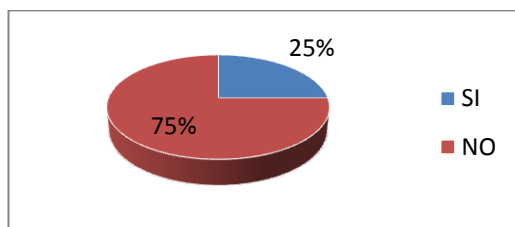
Interpretación De los 9 funcionarios encuestados (administrador, bodeguero y supervisores de almacén) el 75% coincide que NO se realizan constataciones periódicas de las existencias físicas con las registradas en el sistema

28.- ¿Se realiza arquezos de caja sorpresa por personas independientes a tesorería?



Interpretación De los 9 funcionarios encuestados (auxiliar contable, pagador y supervisores de almacén) el 78% coincide que SI se realiza arquezos de caja sorpresa por personas independientes a tesorería

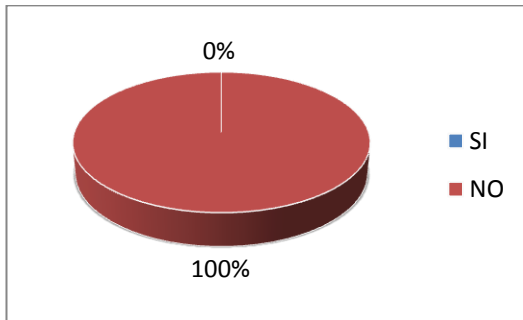
37.- ¿Existe un control en la rotación de inventarios?



Interpretación De los 8 funcionarios encuestados (bodeguero y supervisores de almacén) el 75% indica que NO existe un control en la rotación de inventarios.

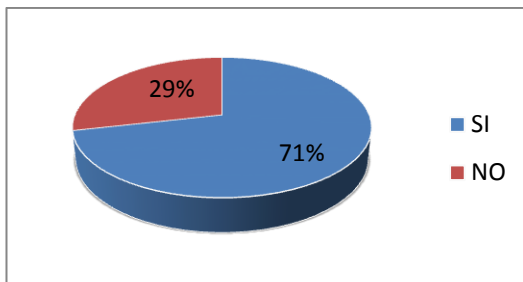
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

38.- ¿Existe acceso restringido a la bodega para que ingrese exclusivamente el personal autorizado?



Interpretación El 100% de personal encuestado afirma que NO existe acceso restringido a la bodega para que ingrese exclusivamente el personal autorizado.

39.- ¿Existe activos fijos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado?



Interpretación: De los 7 funcionarios encuestados (supervisores de almacén) el 71% indica que SÍ existen activos fijos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado.

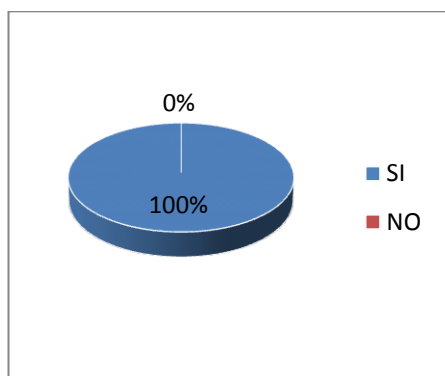
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

DIC-H
1/3

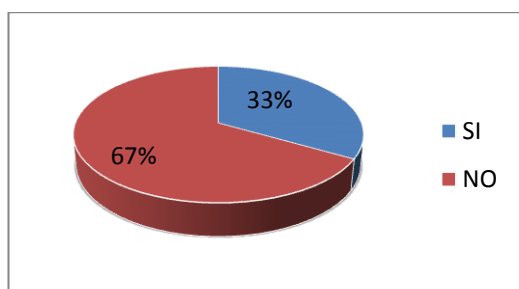
HOTEL

1.- ¿La información suministrada al personal es obtenida a través de fuentes internas y externas?



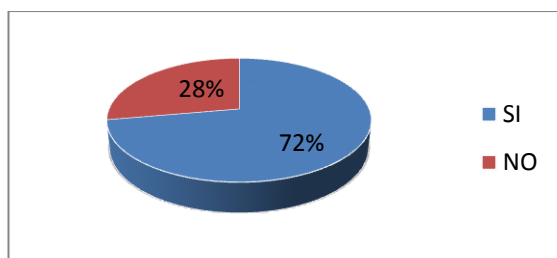
Interpretación El 100% de personal encuestado afirma que la información que les suministran es obtenida a través de fuentes internas y externas

2.- ¿La información suministrada al personal se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa?



Interpretación De los 18 funcionarios existentes, el 67% indica que la información no se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa.

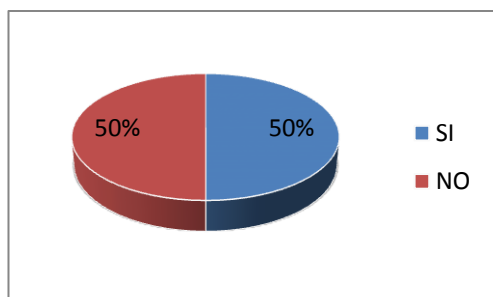
5.- ¿El sistema contable y de facturación es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza?



Interpretación De los 18 funcionarios existentes, el 72% indica que el sistema contable y de facturación SI es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza

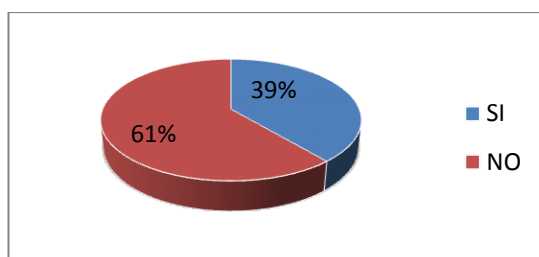
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

6. ¿Los canales de comunicación existentes en la empresa están establecidos adecuadamente para suministrar la información?



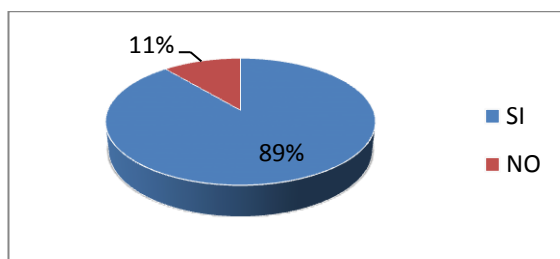
Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 50 % señala que los canales de comunicación existentes en la empresa SI están establecidos adecuadamente para suministrar la información, y el 50% restante indica que no, por lo que se acudió a su verificación determinando que si existe los canales de información pero estos no son EFECTIVOS

7.- ¿Se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control?



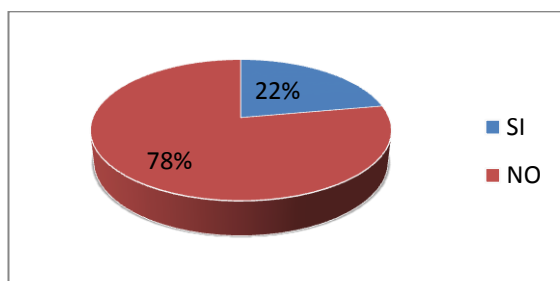
Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 61% señala NO se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control

11.- ¿La dirección mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados?



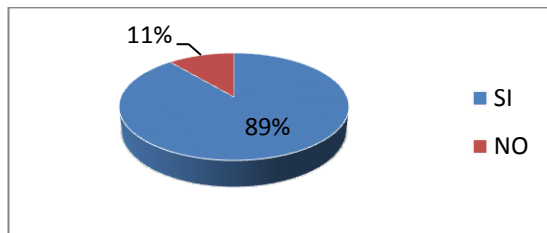
Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 89% señala que la dirección SI mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados.

12.- ¿Se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados?



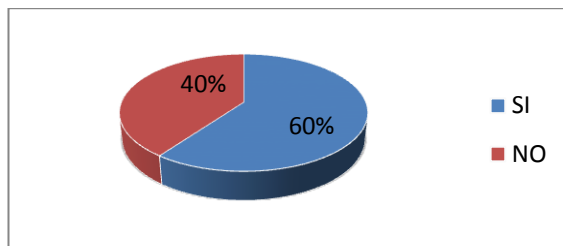
Interpretación: EL 78% de encuestada señala que NO se realizan sesiones de orientación para los nuevos empleados

13.- ¿Se utilizan diversas vías de comunicación para difundir información relevante de la empresa?



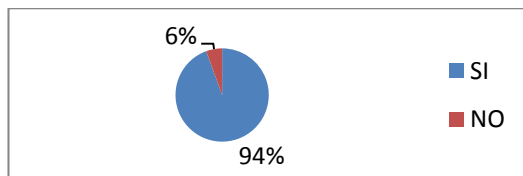
Interpretación: EL 89% de encuestados señala que SI se utilizan diversas vías de comunicación para difundir información relevante de la empresa.

17.- ¿Considera que las vías de comunicación existentes en la empresa son suficientes y adecuadas?



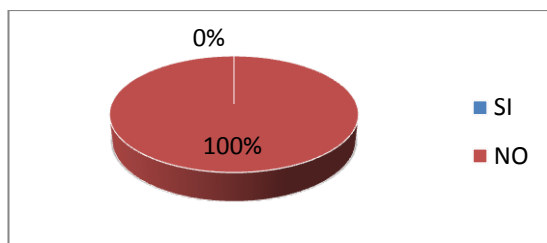
Interpretación: A pesar de que el personal ha identificado la suficiencia de las vías de comunicación existentes en un 60%, se determina que estas no son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades

18.- ¿La comunicación entre jefe y subordinados es adecuada?



Interpretación: El 94% de funcionarios indican que si existe una comunicación adecuada entre jefe y subordinados, sin embargo por testimonio del administrador se indica que existen ciertas falencias en este aspecto.

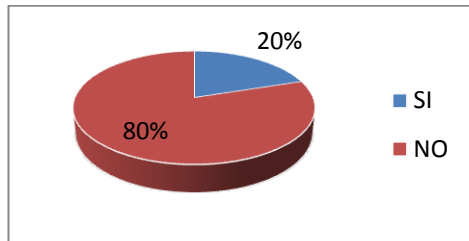
21.- ¿Existen procedimientos de comunicación por escrito para actualizar las fichas individuales del personal?



Interpretación: El 100% de los encuestados señala que no existen procedimientos de comunicación por escrito de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal

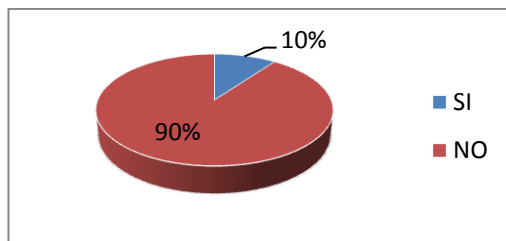
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

1.- ¿La información suministrada al personal es obtenida a través de fuentes internas y externas?



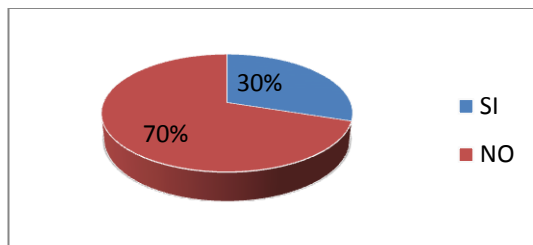
Interpretación: El 80% de personal encuestado afirma que la información suministrada al mismo NO es obtenida a través de fuentes internas y externas por lo que existe una inconformidad en ello

2.- ¿La información suministrada al personal se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa?



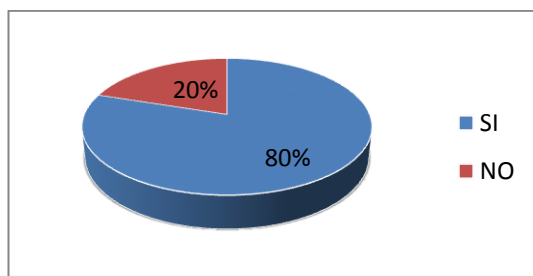
Interpretación: De los 10 funcionarios existentes, el 90% indica que la información no se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa

5.- ¿El sistema contable y de facturación es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza?



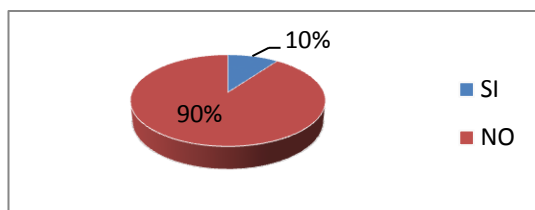
Interpretación: De los 10 funcionarios existentes, el 70% indica que el sistema contable y de facturación NO es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza.

6. ¿Los canales de comunicación existentes en la empresa están establecidos adecuadamente para suministrar la información?



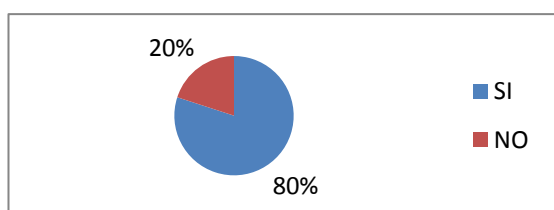
Interpretación: De los 10 funcionarios existentes, el 80% señala que los canales de comunicación existentes en la empresa SI están establecidos adecuadamente para suministrar la información.

7.- ¿Se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control?



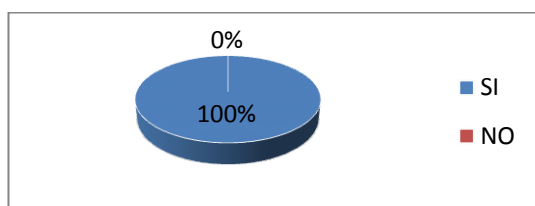
Interpretación: De los 10 funcionarios existentes, el 90 % señala que NO se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control.

10. ¿Es difundida de manera adecuada la misión, visión y objetivos empresariales en toda la organización?



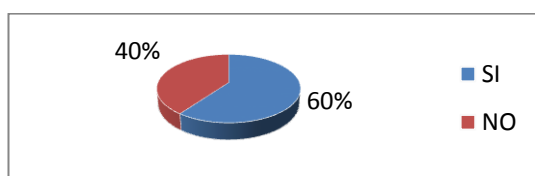
Interpretación: El 80%de encuestados indican que si se difunde correctamente la misión, visión y objetivos empresariales, a pesar de que no se encuentran plasmados documentalmente.

11.- ¿La dirección mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados?



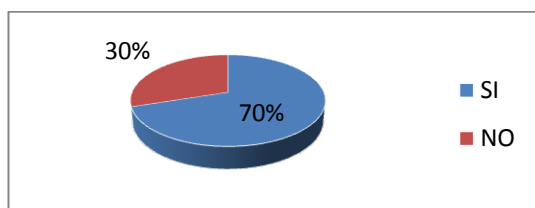
Interpretación: El 100 % señala que la dirección SI mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados

12.- ¿Se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados?



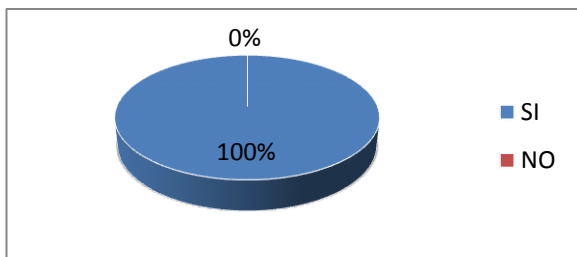
Interpretación: EL 60% de encuestados señala que SI se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados en cuanto a capacitaciones de las existencias para la venta (material, uso y adicionales)

13.- ¿Se utilizan diversas vías de comunicación para difundir información relevante de la empresa?



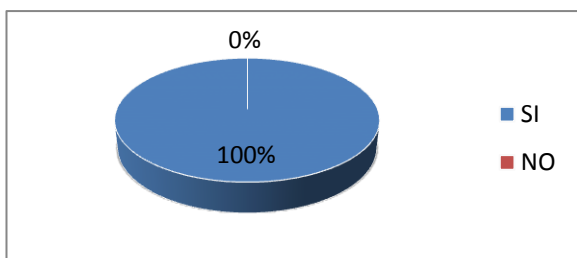
Interpretación: EL 70% de encuestadas señalan que SI se utilizan diversas vías de comunicación para difundir información relevante de la empresa

17.- ¿Considera que las vías de comunicación existentes en la empresa son suficientes y adecuadas?



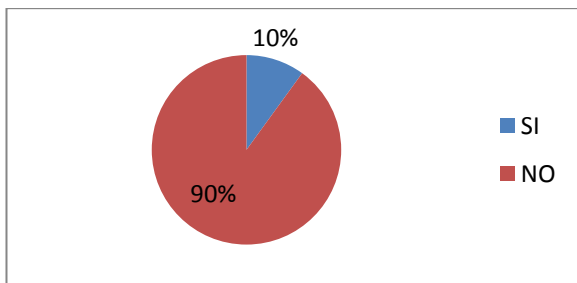
Interpretación: El 100% de personal ha identificado que las vías de comunicación existentes en la empresa son suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades.

18. ¿La comunicación entre jefe y subordinados es adecuada?



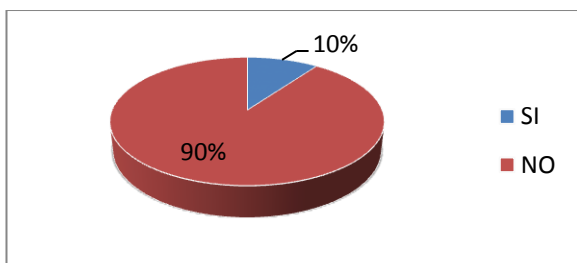
Interpretación: El 94% de funcionarios indican que si existe una comunicación adecuada entre jefe y subordinados, sin embargo por testimonio del administrador se indica que existen ciertas falencias en este aspecto.

19. ¿Conocen los empleados los cambios generados a nivel directivo en la empresa?



Interpretación: El 90% de empleados manifiestan que no conocen los cambios que se dan a nivel directivo en la empresa.

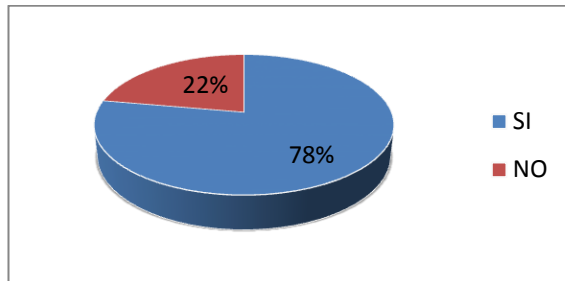
21.- ¿Existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal?



Interpretación: El 90% de los encuestados señala que no existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal

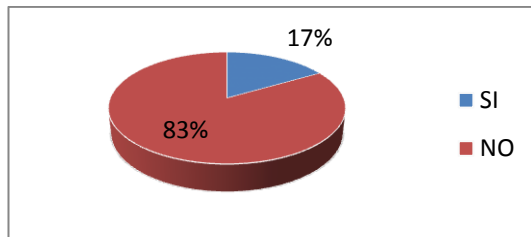
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

1.- ¿La información suministrada al personal es obtenida a través de fuentes internas y externas?



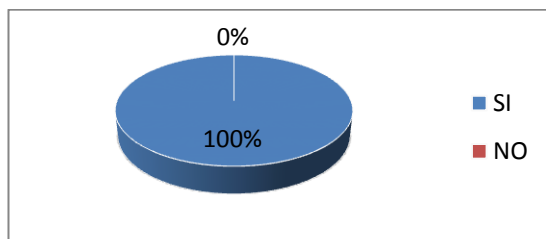
Interpretación: El 78% de personal encuestado afirma que la información suministrada al mismo SI es obtenida a través de fuentes internas y externas por lo que existe una inconformidad en ello

2.- ¿La información suministrada al personal se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa?



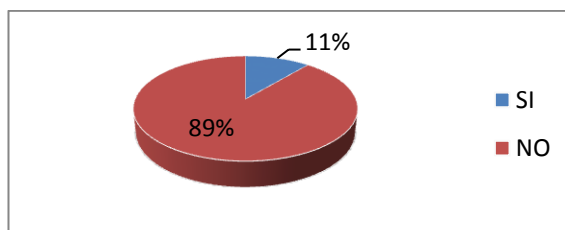
Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 83% indica que la información suministrada personal NO se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa

5.- ¿El sistema contable y de facturación es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza?



Interpretación: El 100% indica el sistema contable y de facturación SI es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza

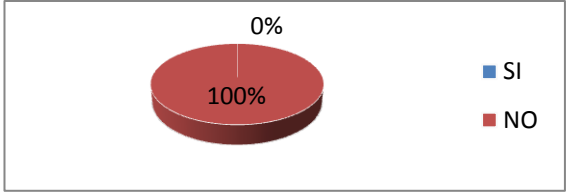
6. ¿Los canales de comunicación existentes en la empresa están establecidos adecuadamente para suministrar la información?



Interpretación: De los 18 funcionarios existentes, el 89% señala que los canales de comunicación existentes en la empresa NO están establecidos adecuadamente para suministrar la información

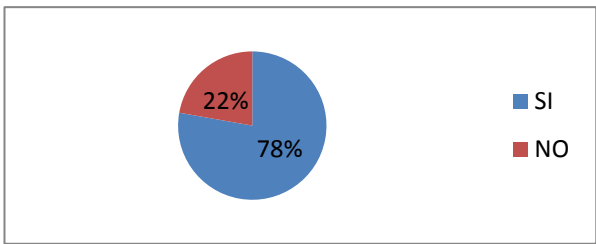
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

7.- ¿Se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control?



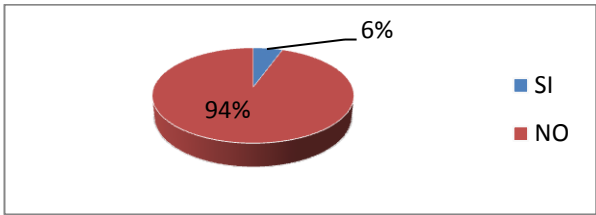
De los 18 funcionarios existentes, todos señalan que NO se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control

10. ¿Es difundida de manera adecuada la misión, visión y objetivos empresariales en toda la organización?



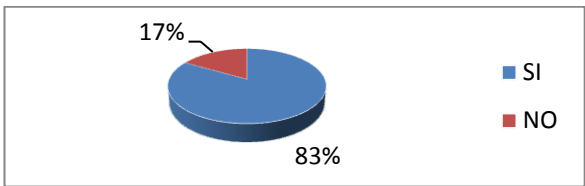
Interpretación: El 78% de encuestados señalan que si se difunde de manera adecuada la misión, visión y objetivos empresariales, a pesar que éstos no se encuentran planteados documentalmente.

11.- ¿La dirección mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados?



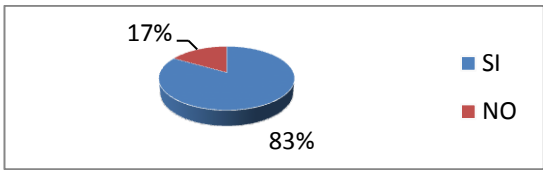
Interpretación: El 94 % señala que la dirección NO mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados

12.- ¿Se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados?



EL 83% de encuestados señala que se SI se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados

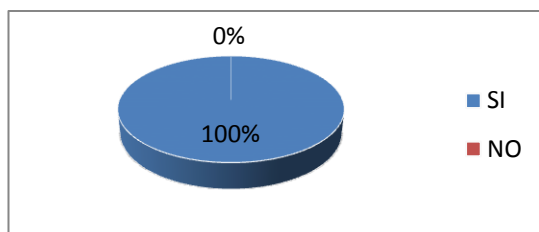
13.- ¿Se utilizan diversas vías de comunicación para difundir información relevante de la empresa?



Interpretación: EL 83% de encuestados señala que SI se utilizan diversas vías de comunicación para difundir información relevante de la empresa

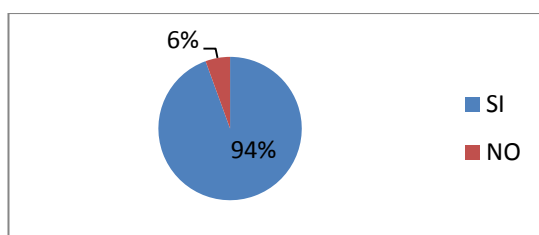
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

17.- ¿Considera que las vías de comunicación existentes en la empresa son suficientes y adecuadas?



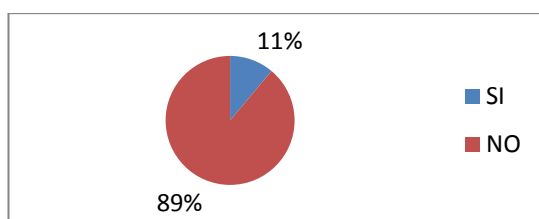
Interpretación: El 100% de personal ha identificado que las vías de comunicación existentes en la empresa son suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades.

18. ¿La comunicación entre jefe y subordinados es adecuada?



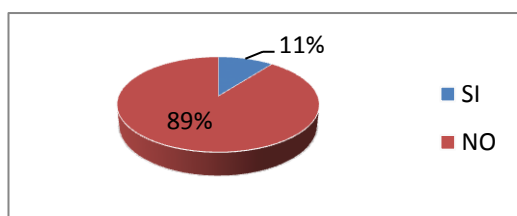
Interpretación: El 94% de personal indica que la comunicación entre jefe y subordinados es adecuada, sin embargo por testimonio del administrador indica que si existen ciertas falencias en este aspecto.

19. ¿Conocen los empleados los cambios generados a nivel directivo en la empresa?



Interpretación: El 89% de funcionarios indican que no conocen los cambios generados a nivel directivo en la empresa, por lo tanto se determina que no existe una cultura informativa.

21.- ¿Existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal?



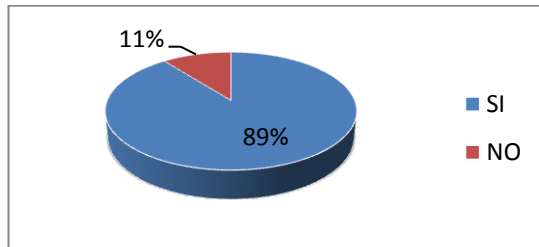
Interpretación: El 89% de los encuestados señala que no existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

ALMACENES

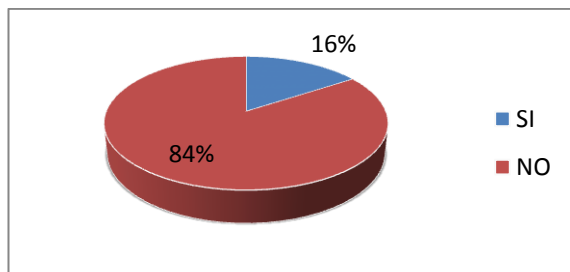
DIC-AB
1/3

1.- ¿La información suministrada al personal es obtenida a través de fuentes internas y externas?



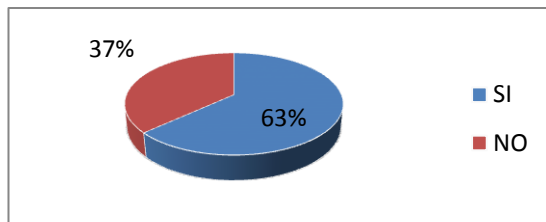
Interpretación: El 89% de personal encuestado afirma que la información suministrada al mismo NO es obtenida a través de fuentes internas y externas por lo que existe una inconformidad en ello

2.- ¿La información suministrada al personal se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa?



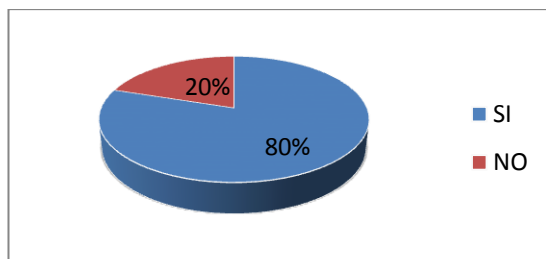
Interpretación: De los 57 funcionarios existentes, el 84% indica que la información suministrada al personal se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa

5.- ¿El sistema contable y de facturación es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza?



Interpretación: De los 57 funcionarios existentes, el 63% indica el sistema contable y de facturación SI es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza

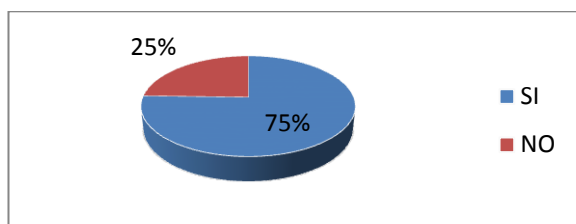
6. ¿Los canales de comunicación existentes en la empresa están establecidos adecuadamente para suministrar la información?



Interpretación: De los 10 funcionarios existentes, el 80 % señala que los canales de comunicación existentes en la empresa SI están establecidos adecuadamente para suministrar la información

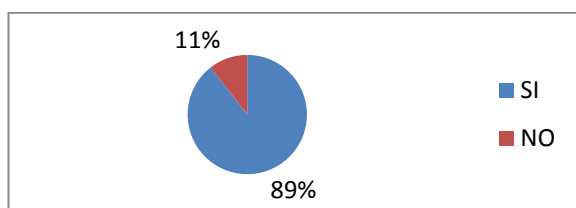
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

7.- ¿Se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control?



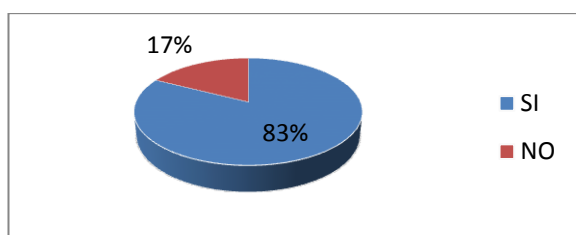
Interpretación: De los 57 funcionarios existentes, el 75 % señala SI se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control

10. ¿Es difundida de manera adecuada la misión, visión y objetivos empresariales en toda la organización?



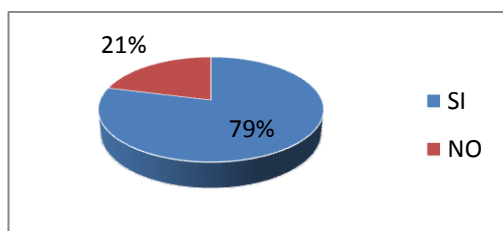
Interpretación: El 89% de funcionarios manifiestan que si se difunde de forma adecuada la misión, visión y objetivos empresariales, aunque éstos no se encuentran plasmados documentalmente.

11.- ¿La dirección mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados?



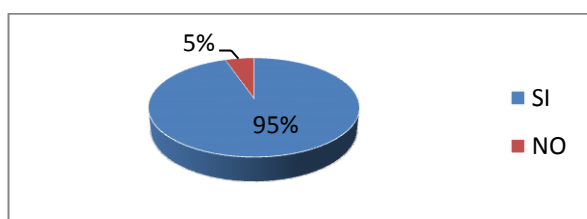
Interpretación: El 100 % señala que la dirección SI mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados

12.- ¿Se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados?



Interpretación: EL 70% de encuestados señala que se SI se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados sin embargo administración y por observación se determina que esta no se lleva a cabo a todos los funcionarios debido a la constante rotación del personal

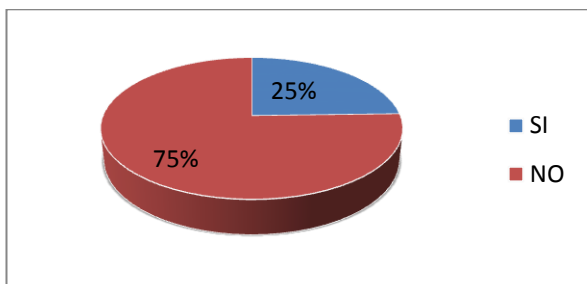
13.- ¿Se utilizan diversas vías de comunicacion para difundir informacion relevante de la empresa?



Interpretación: EL 95% de encuestados señala que SI se utilizan diversas vías de comunicacion para difundir informacion relevante de la empresa

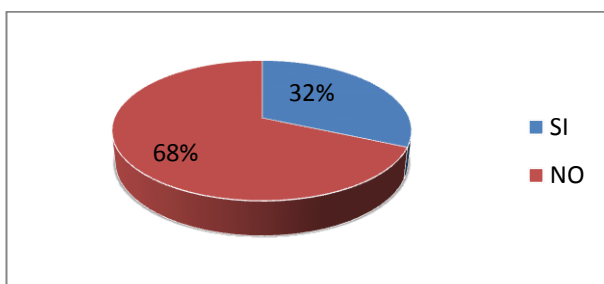
ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

17.- ¿Considera que las vías de comunicación existentes en la empresa son suficientes y adecuadas?



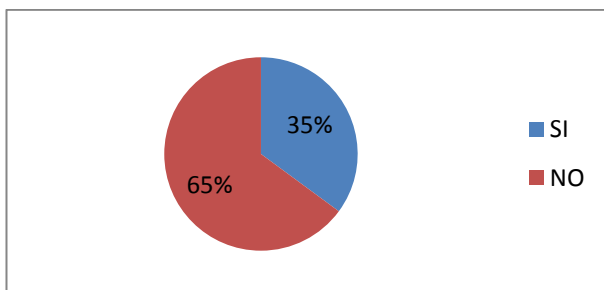
Interpretación: El 75% de personal ha identificado que las vías de comunicación existentes en la empresa NO son suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades, por lo que existe una inconformidad de parte del personal

18.- ¿La comunicación entre jefe y subordinados es adecuada?



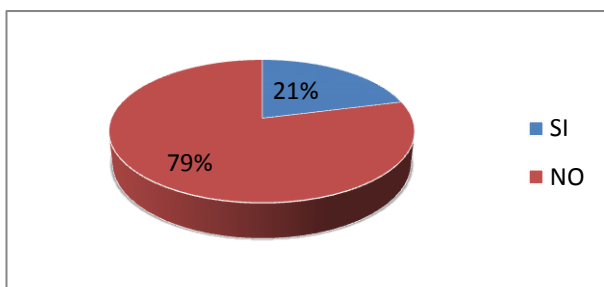
Interpretación: El 68% de personal que trabaja en los almacenes señala que la comunicación entre jefe y subordinados NO es adecuada, ya que existe rivalidad y discordia entre los mencionados en cuanto a ejecución de órdenes.

19.- ¿Conocen los empleados los cambios generados a nivel directivo en la empresa?



Interpretación: El 65% de personal no conocen los cambios que se generan a nivel directivo en la empresa, lo que evidencia una falta de cultura informativa.

21.- ¿Existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal?

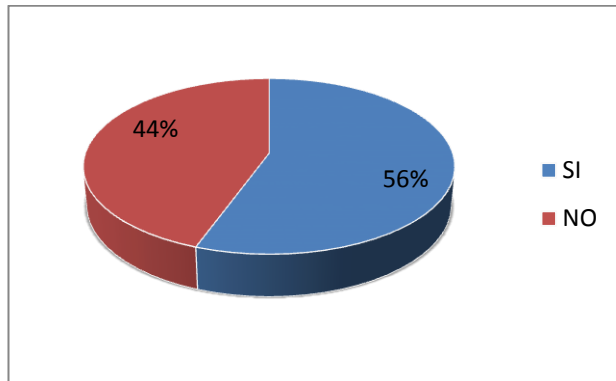


Interpretación: El 79% de los encuestados señala que no existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

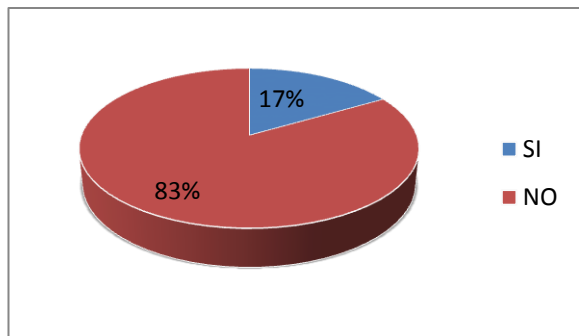
HOTEL

6.- ¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o administración de la empresa?



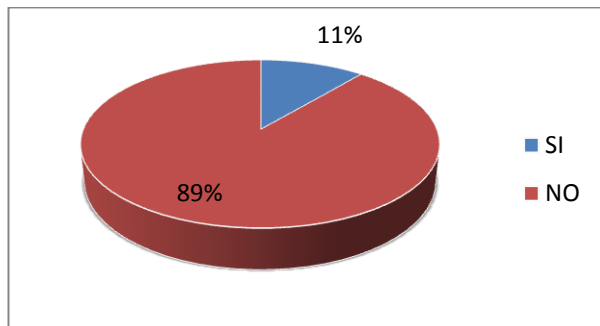
Interpretación: De los 18 funcionarios existentes el 56% determina que las deficiencias detectadas SI son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o jefe inmediato superior

7.- ¿Se evalúa que las correcciones / recomendaciones planteadas estén siendo aplicadas?



Interpretación: De los 18 funcionarios existentes el 83% determina que no existe evaluación alguna en cuanto a correcciones y recomendaciones propuestas para su aplicación.

8.- ¿Los responsables de cada departamento de la empresa verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro?

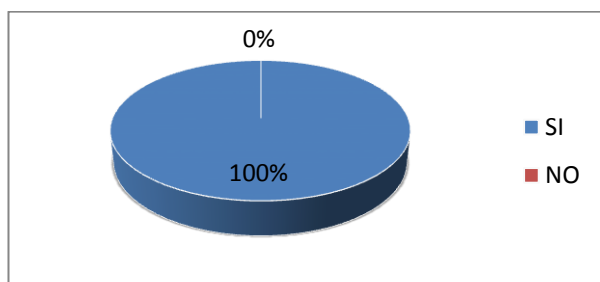


Interpretación: De los 18 funcionarios existentes el 89% determina que los responsables de cada departamento de la empresa NO verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

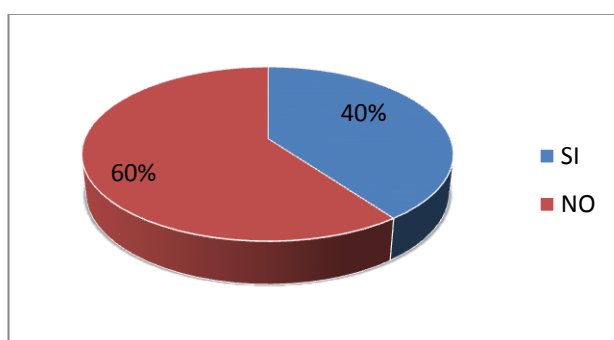
CASA FINA

6.- ¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o administración de la empresa?



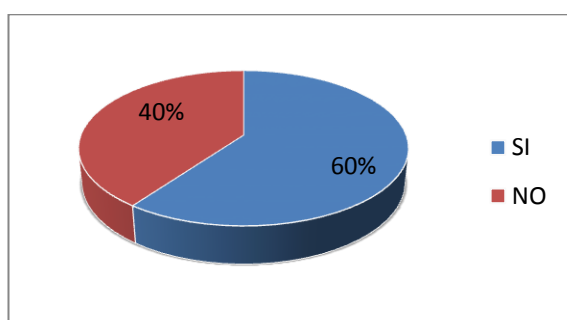
Interpretación: De los 10 funcionarios existentes el 100% determina que las deficiencias detectadas SI son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o jefe inmediato superior

7.- ¿Se evalúa que las correcciones / recomendaciones planteadas estén siendo aplicadas?



Interpretación: De los 10 funcionarios existentes el 60% determina que no existe evaluación alguna en cuanto a correcciones y recomendaciones propuestas para su aplicación

8.- ¿Los responsables de cada departamento de la empresa verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro?

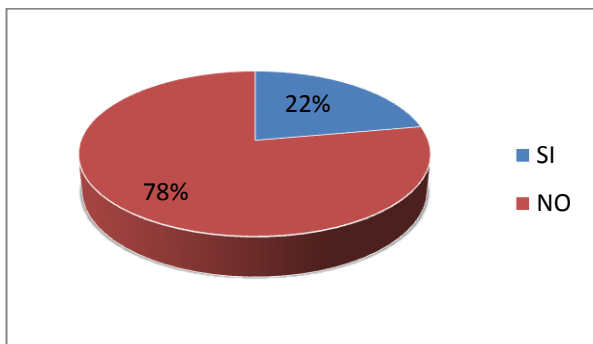


Interpretación: De los 10 funcionarios existentes el 60% determina que los responsables de cada departamento de la empresa SI verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

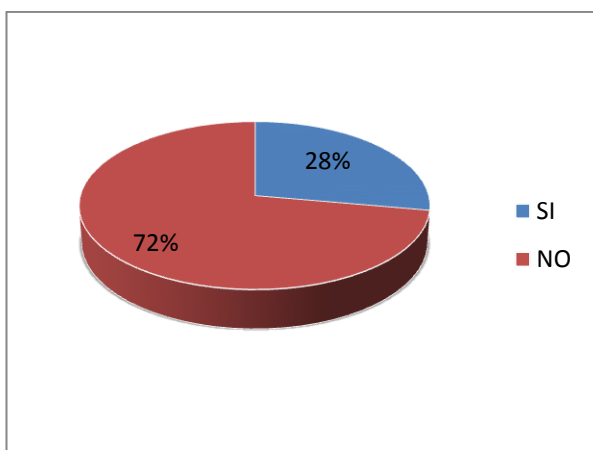
KING POLLO

6.- ¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o administración de la empresa?



Interpretación: De los 18 funcionarios existentes el 78% determina que las deficiencias detectadas NO son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o jefe inmediato superior

7.- ¿Se evalúa que las correcciones / recomendaciones planteadas estén siendo aplicadas?

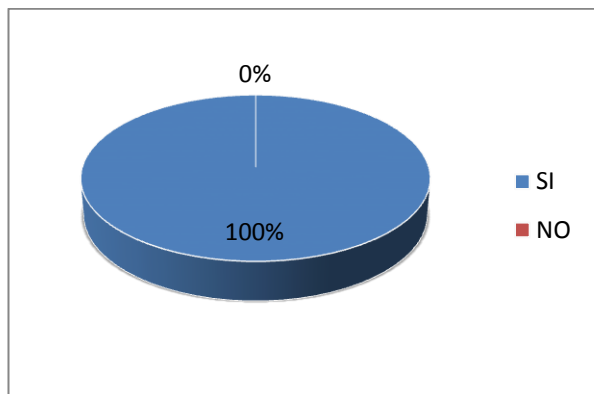


Interpretación: De los 18 funcionarios existentes el 72% determina que NO existe evaluación alguna en cuanto a correcciones y recomendaciones propuestas para su aplicación

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

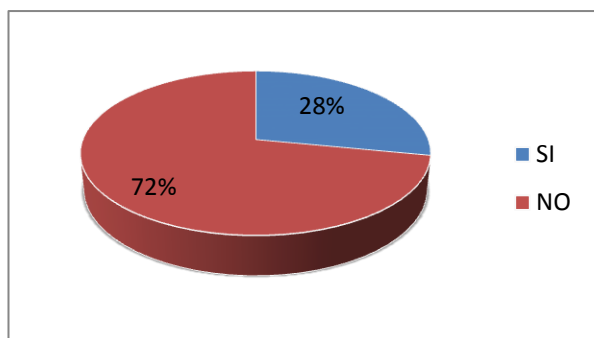
ALMACENES BOUTIQUES

6.- ¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o administración de la empresa?



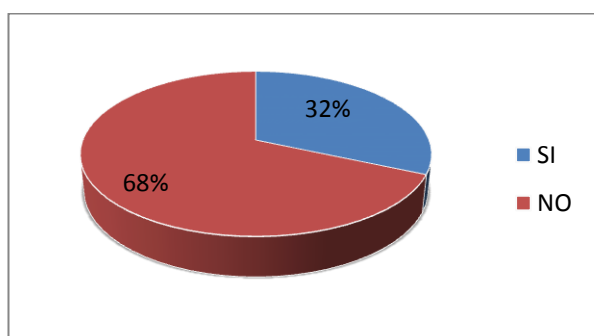
Interpretación: De los 57 funcionarios existentes el 100% determina que las deficiencias detectadas SI son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o jefe inmediato superior

7.- ¿Se evalúa que las correcciones / recomendaciones planteadas estén siendo aplicadas?



Interpretación: De los 57 funcionarios existentes el 72% determina que NO existe evaluación alguna en cuanto a correcciones y recomendaciones propuestas para su aplicación

8.- ¿Los responsables de cada departamento de la empresa verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro?



Interpretación: De los 57 funcionarios existentes el 68% determina que los responsables de cada departamento de la empresa NO verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

ANEXO

Nº2

CÓDIGO DE ÉTICA – GRUPO CORPORATIVO “MARY CARMEN”



CÓDIGO DE ÉTICA

La excelencia es la práctica de la perseverancia y el trabajo



Estimados Colaboradores:

El presente documento constituye el Código de Ética de Grupo Corporativo "Mary Carmen", mismo que detalla los valores, principios y normas de conducta que se consideran de gran importancia para su desarrollo empresarial y proyección futura.

La actividad empresarial de este ente comercial tuvo sus inicios a partir de la década de los 80, caracterizándose desde siempre por la promulgación y cumplimiento de valores éticos, direccionados por su fundadora Sra. María del Carmen Villacís, quien con su gran carisma, liderazgo y pasión por el negocio ha formado una cultura corporativa que los identifica como un grupo empresarial sólido, permitiendo así alcanzar el éxito de hoy en día.

Grupo Corporativo Mary Carmen actualmente se encuentra conformado por un grupo de empresas ramificadas en diferentes áreas comerciales como son la moda, el hospedaje, la salud y belleza, línea de hogar y confort, además de la comida rápida. Dichas empresas son: Hotel Boutique Mary Carmen, Casa Fina, King Pollo, Variedades Mary Carmen, Secret 's Boutique y Jennifer Design 's.

El presente Código de Ética es un conjunto de reglas que permite el cumplimiento de la misión y visión corporativa así como de cada una de las empresas que lo conforman, mediante la eficacia personal de sus miembros en todos sus niveles de actividad, propios del accionar diario, identificándonos como un ente responsable en la práctica de valores y principios éticos, orgullosos de fomentar la actividad comercial y de servicios, contribuyendo así al desarrollo económico y empresarial en el país.

Les invito a conocerlo, a leerlo detenidamente y vivirlo en nuestro actuar del día a día.

Sra. María del Carmen Villacís

Gerente General

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ALCANCE.....	1
3.	MISIÓN Y VISIÓN.....	2
3.1	HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN.....	2
3.2	CASA FINA.....	3
3.3	KING POLLO.....	3
3.4	ALMACENES - BOUTIQUES (VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S).....	4
4.	VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	4
4.1	RESPECTO.....	4
4.1.1	DESCRIPCIÓN.....	4
4.1.2	APLICACIÓN.....	4
4.2	RESPONSABILIDAD.....	5
4.2.1	Descripción.....	5
4.2.2	Aplicación.....	5
4.3	HONESTIDAD.....	6
4.3.1	Descripción.....	6
4.3.2	Aplicación.....	6
4.4	INTEGRIDAD.....	7
4.4.1	Descripción.....	7
4.4.2	Aplicación.....	7
4.5	COMPAÑERISMO.....	7
4.5.1	Descripción.....	7
4.5.2	Aplicación.....	8
4.6	COLABORACIÓN.....	8
4.6.1	Descripción.....	8
4.6.2	Aplicación.....	8
4.7	LEALTAD Y COMPROMISO EMPRESARIAL.....	9
4.7.1	Descripción.....	9
4.7.2	Aplicación.....	9
4.8	LIDERAZGO.....	9
4.8.1	Descripción.....	9
4.8.2	Aplicación.....	10
4.9	CONFIDENCIALIDAD.....	10
4.9.1	Descripción.....	10
4.9.2	Aplicación.....	10
4.10	EFFECTIVIDAD.....	11
4.10.1	Descripción.....	11
4.10.2	Aplicación.....	11
4.11	TRABAJO EN EQUIPO.....	11
4.11.1	Descripción.....	11
4.11.2	Aplicación.....	11

115.	NORMAS ÉTICAS GENERALES.....	11
6.	NORMAS ÉTICAS ESPECÍFICAS.....	12
6.1	CONFLICTO DE INTERESES.....	12
6.1.1	Definición.....	12
6.1.2	Aplicación.....	12
6.2	ANTICORUPCIÓN.....	12
6.2.1	Definición.....	12
6.2.2	Aplicación.....	12
6.3	CONSUMO DE ALCOHOL Y DROGAS ILÍCITAS.....	12
6.3.1	Definición.....	12
6.3.2	Aplicación.....	13
6.4	ACOSO SEXUAL Y LABORAL.....	13
6.4.1	Definición.....	13
6.4.2	Aplicación.....	14
6.5	REGALOS E INVITACIONES.....	14
6.5.1	Definición.....	14
6.5.2	Aplicación.....	14
6.6	SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	15
6.6.1	Definición.....	15
6.6.2	Aplicación.....	15
6.7	PRESENTACIÓN PERSONAL.....	15
6.7.1	Definición.....	15
6.7.2	Aplicación.....	15
6.8	RELACIÓN CON CLIENTES.....	16
6.8.1	Definición.....	16
6.8.2	Aplicación.....	16
6.9	RELACIÓN CON PROVEEDORES.....	16
6.9.1	Definición.....	16
6.9.2	Aplicación.....	16
6.10	PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA.....	17
6.10.1	Definición.....	17
6.10.2	Aplicación.....	17
6.11	RELACIÓN CON AUTORIDADES.....	17
6.11.1	Definición.....	17
6.11.2	Aplicación.....	17
6.12	MEDIO AMBIENTE.....	18
6.12.1	Definición.....	18
6.12.2	Aplicación.....	18
6.13	RELACIÓN CON LA COMUNIDAD.....	18
6.13.1	Definición.....	18
6.13.2	Aplicación.....	18
7.	CARTA DE DECLARACIÓN DE RECEPCIÓN.....	19

1. INTRODUCCIÓN

Grupo Corporativo “Mary Carmen” direcciona su actividad empresarial de una manera responsable, correcta, íntegra y con la aplicación de valores y principios éticos que lo definen. De esta manera el presente Código de Ética establece los valores, principios y prácticas que orientan el comportamiento global de cada una de las empresas que lo conforman.

El objetivo de este Código de Ética es establecer un compromiso del Grupo Corporativo para desarrollar un comportamiento ético basado en valores en el ambiente de trabajo de sus colaboradores así como de quienes se relacionan con él, mediante el establecimiento de un conjunto de pautas y directrices que guíen hacia un buen desenvolvimiento empresarial. De esta manera se pretende generar un ambiente de trabajo positivo, manteniendo la confianza en la dirección y sus colaboradores así como también vínculos claros con clientes, proveedores y demás entes.

2. ALCANCE

El presente Código de Ética es de carácter obligatorio para todos los miembros que conforman Grupo Corporativo “Mary Carmen” en sus diversas empresas: Hotel Boutique Mary Carmen, Casa Fina, King Pollo, Variedades Mary Carmen, Secret’s Boutique y Jennifer Design’s. Es responsabilidad de todos y cada uno de ellos leer, conocer y cumplir en forma estricta con lo que se estipula, dejando constancia de la recepción del documento mediante una “Declaración de Recepción”.

De igual manera el Código de Ética se aplica a las siguientes personas:

- Estudiantes en prácticas
- Clientes, proveedores, socios y cualquier otro ente relacionado, en cuanto el Código sea aplicable.

Este Código de Ética representa un complemento al Contrato de Trabajo, al Reglamento Interno y a las normas y procedimientos que regulan el desempeño de las funciones por parte de los colaboradores, las cuales deben conocer y cumplir con responsabilidad.



Cualquier duda que se tenga sobre el presente Código de Ética, debe ser consultada al jefe superior inmediato. Este código será difundido de forma adecuada y pertinente en cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo.

3. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Ofrecer una diversidad de productos y servicios con altos estándares de calidad en el ámbito de hotelería, restaurant, comida rápida, accesorios para el hogar y comercialización de prendas de vestir, cubriendo a su vez las necesidades y expectativas de nuestros clientes y diferenciándonos en el mercado por nuestro valor agregado y compromiso social.



VISIÓN

Al 2025 ser reconocidos a nivel nacional como un Grupo Corporativo de excelencia, manteniendo altos niveles de calidad en cada una de sus empresas, fortaleciendo la confianza de nuestros clientes a través de la innovación, tecnología y creatividad en los productos y servicios ofertados, promoviendo a la vez el desarrollo económico y social del país.

3.1 HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

MISIÓN:

Proporcionar servicios integrales y de lujo en hotelería, distinguiéndonos por la calidad y confort de nuestros servicios, brindando siempre valor agregado y manteniendo una filosofía de excelencia en el servicio al cliente, contribuyendo de esta manera al desarrollo turístico del sector.



VISIÓN:

Al 2025 formar una cadena hotelera de 4 a 5 estrellas de excelencia en el mercado ecuatoriano, distinguiéndonos siempre por la calidad en el servicio y la ventaja competitiva que nos caracteriza, mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura y desarrollo del talento humano, fomentando el desarrollo turístico a nivel nacional.

3.2 CASA FINA

MISIÓN:

Comercializar muebles y artículos para la decoración del hogar de alta calidad y estilo único, mediante un servicio personalizado y eficiente, satisfaciendo las expectativas del cliente y logrando un toque especial de elegancia y confort familiar.



VISIÓN:

Al 2020 ser una empresa líder en la comercialización de muebles y artículos para la decoración del hogar en el mercado regional, con productos exclusivos de calidad y diversidad, brindando a los clientes las mejores opciones de compra que permitan obtener un ambiente de seguridad y comodidad en el hogar, obteniendo de esta manera su lealtad y confianza.

3.3 KING POLLO

MISIÓN:

Proporcionar comida rápida de calidad a la población ambateña, mediante el desarrollo de un proceso de producción garantizado, llegando de esta manera a la satisfacción de las necesidades alimenticias del cliente.



VISIÓN:

Al 2020 consolidarnos como la mejor empresa en la producción y venta de comida rápida a nivel regional, a través de una expansión y tecnificación en los procesos, contando con personal altamente calificado, manteniendo así un alto estándar de calidad en producción y ventas que genere constantemente valor agregado al cliente.

3.4 ALMACENES - BOUTIQUES (VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S)

MISIÓN:

Comercializar prendas de vestir y accesorios para damas, caballeros y niños, con altos estándares de calidad, accesibilidad en precios y un servicio personalizado en todos sus puntos de venta, procurando cubrir siempre las expectativas del cliente en cuanto a gustos y tendencias.



VISIÓN:

Al 2023 convertirnos en la mejor cadena de tiendas de comercialización de prendas de vestir en continuo crecimiento a nivel nacional, mediante una evolución constante del concepto de moda, distinguiéndonos por proporcionar alta calidad en nuestros productos y excelencia en el servicio, logrando de esta manera un amplio reconocimiento y fidelidad a nuestras marcas.



4. VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

4.1 RESPETO

4.1.1 DESCRIPCIÓN

El respeto se considera como el valor fundamental del ser humano ya que constituye la esencia del mismo, es el sentimiento que permite identificar los derechos y dignidad de las personas, a través de él se valora al entorno en el que convivimos, permite cumplir a cabalidad órdenes de superiores contribuyendo de esta manera al crecimiento y desarrollo de cada uno de sus practicantes, motivo por el cual Grupo Corporativo “Mary Carmen” inserta este valor como el principal dentro su organización.

4.1.2 APLICACIÓN

El respeto dentro de una organización genera confianza, seguridad en el desempeño de sus actividades, promueve a su vez la diversidad de

opiniones para buscar siempre el bienestar empresarial. Todos los empleados del Grupo Corporativo Mary Carmen sin importar su tipo de contrato de trabajo, o relación con la corporación tienen derecho a ser respetado en cuanto a su género, religión, etnia, cultura, ideología política y opinión.

Todo mal entendido entre los miembros de la empresa, deben dirigirse con respeto y mesura hacia los involucrados en forma directa y esclarecerlos, con fin de mejorar el ambiente de trabajo y evitar mal entendidos y conflictos entre los mismos.

El comportamiento dentro y fuera de la organización será de manera profesional sin ofender a la integridad de un tercero, actuando con inteligencia y no la ira, mostrando que la educación y el respeto es una característica propio de Grupo Corporativo Mary Carmen.

Cualquier negociación ejecutada dentro fuera de la organización se debe actuar en buena FE, respetando la posición de la otra persona, sin hacer uso de la experiencia e influencia que se pueda tener para influenciar en la toma de decisiones.

Respetar el trabajo de cada miembro de la organización, no posesionarlos sin esfuerzo alguno para obtener méritos no ganados.

4.2 RESPONSABILIDAD

4.2.1 Descripción

La responsabilidad es el valor ético que está inmerso en la conciencia de los seres humanos, este valor identifica a cada persona como un ser único con actos consientes y razonables, cumpliendo con sus obligaciones y afrontando sus decisiones.

4.2.2 Aplicación

Todos los empleados deberán:

Actuar con conciencia y responsabilidad en el cumplimiento de obligaciones, en la toma de decisiones y desempeño de funciones dentro y fuera de la organización, debe además asumir las consecuencias de sus actos,

palabras, decisiones ejecutados por cada uno de los miembros de la organización en toda ocasión sin importar si su resultado sea positivo o perjudicial para la empresa

Cuidar, optimizar y salvaguardar todos los recursos a mando de cada uno de los miembros de la empresa

Verificar que cada proceso se ejecute con efectividad, calidad y compromiso. Cumplir a cabalidad con las disposiciones establecidas en los reglamentos Internos (código de ética, manual de funciones, reglamento interno, manual de procesos, reglamentos de Orden, Higiene y Seguridad) y Externos a los cuales se rige la organización.

Promover los principios y valores éticos dentro de toda la organización para crear un compromiso empresarial

Planificar con anticipación y proyección las actividades generales de la empresa que pueden influenciar en el giro del negocio

Cumplir las medidas y recomendaciones correctivas emitidas por la dirección, inspección o jefe inmediato superior en cuanto a sus funciones.

Proteger, respetar y actuar en forma cautelosa en cuanto al manejo de la información que se nos han confiado.

Denunciar cualquier acto ilícito, anormal o perjudicial en cualquier sentido para los miembros de la organización o con mucha más razón al grupo corporativo.

La puntualidad es uno de los componentes de la responsabilidad así como también el evitar faltar hacen de un funcionario responsable

Mantener el ambiente de trabajo en orden y en las condiciones apropiadas para laborar.

4.3 HONESTIDAD

4.3.1 Descripción

La honestidad es el valor más indispensable dentro de cualquier organización, dentro de cualquier sociedad ya que a través de su práctica desemboca un ambiente de confianza, seguridad, respaldo y la credibilidad no solo de las personas si no de la organización misma, se basa en la práctica de la verdad y de hacer lo correcto.

4.3.2 Aplicación

Todos deben promulgar la verdad con sinceridad en cuanto a la comunicación de información, acción o acontecimiento de relevancia que influya en las actividades de los demás empleados o en la organización misma

Actuar con honestidad y profesionalismo en cuanto a la selección de empleados de la empresa sin influencias de consanguinidad, amistad o relaciones sentimentales.

No involucrarse en actos, dichos y acontecimientos en general que favorezcan en forma personal o a terceros

La integridad y el profesionalismo son parte de la responsabilidad por ello Grupo Corporativo Mary Carmen implementan estos principios en cada acción ejecutada por cada uno de sus miembros.

4.4 INTEGRIDAD

4.4.1 Descripción

La integridad es el actuar de las personas a base de la práctica de valores y principios éticos en las actividades que ejecuta el individuo; una persona íntegra vela por el bienestar de la empresa anteponiéndolos objetivos de la misma.

4.4.2 Aplicación

Actuar conforme con las normas éticas sin acudir a la mentira ni al engaño

Respetar la confidencialidad e la información de la organización

Actuar con lucidez, rectitud y claridad, en el desarrollo de sus funciones dando a todos un trato equitativo

Expresar opiniones acusaciones con fundamento y exigir las a terceros lo mismo

Tratar las relaciones con clientes, proveedores y compañeros de trabajo a base de la credibilidad y el respeto mutuo.

Involucrar juicio moral, carácter, y liderazgo aportando así al beneficio de un ambiente de trabajo digno y diferente.

4.5 COMPAÑERISMO

4.5.1 Descripción

El compañerismo es el comportamiento entre empleados en sentido de la unidad, trabajo en equipo y solidaridad entre los mismos para lograr los objetivos empresariales o de grupo, buscando siempre un bienestar global.

4.5.2 Aplicación

Prestar ayuda a un compañero, así como también dejarse ayudar, en las actividades a cumplir para el buen desempeño de sus obligaciones y funciones dentro de la empresa

Respetar el espacio de todos los compañeros en todos los sentidos (físico, mental y personal)

Fomentar la unidad de trabajo para el logro de objetivos empresariales

Contribuir con el crecimiento personal de cada uno de los empleados de la empresa

4.6 COLABORACIÓN

4.6.1 Descripción

La colaboración es la ayuda, contribución y aporte que se presta en forma voluntaria para ejecutar una misma actividad.

La colaboración dentro de una organización es el paso para la consolidación de esfuerzos y el cumplimiento de objetivos tanto personales como los empresariales

4.6.2 Aplicación

Colaborar con los requerimientos del departamento en el cual labora, así como también de las demás áreas de la empresa con fin de obtener un beneficio común

Utilizar estrategias de colaboración previendo las necesidades de cada empresa y trabajar para eliminar barreras entre ellos si lo existe

Hacer uso de la colaboración para dar lugar a la innovación empresarial es una buena práctica dentro de cualquier buen ambiente de trabajo.

Aquellos empleados quienes colaboren en con la participación de ideas, deben confrontarlos hasta limar sus diferencias en caso de existir las y hacer que su creación sea mejor.

Todos los empleados deberán colaborar en forma pertinente en cuanto la entrega de información requerida por los órganos reguladores de la empresa.

4.7 LEALTAD Y COMPROMISO EMPRESARIAL

4.7.1 Descripción

La lealtad es sinónimo de rectitud, moralidad, significa tener sentido del deber y el compromiso dentro de la empresa, aquella persona que es leal es una persona responsable y digna de ser parte de un ente organizativo. La lealtad va de la mano del compromiso empresarial ya que este trata de la vinculación directa Empleado- empresa y sobre todo de la búsqueda continua y mejora en cuanto a la productividad y sus resultados, por ello se requiere de la lealtad porque un funcionario leal tiene compromiso.

4.7.2 Aplicación

Cumplir con la palabra dada, actuando de manera intachable en el desarrollo de sus actividades mostrando de esta manera incompatibilidad con la mezquindad y avaricia en el trabajo

Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

Hacerse responsable de los compromisos que realizamos, decidimos y vamos hacer con fin de mostrar seriedad en el ámbito empresarial

Satisfacer al cliente en todo sentido, considerando que ellos son el pilar del funcionamiento empresarial.

Ser consiente en las funciones que desarrolla, trabajar a conciencia

Conocer la misión, visión y objetivos empresariales así como también comprender la filosofía y cultura organizacional con la cual trabaja el grupo corporativo.

Contribuir con formar una sociedad con más oportunidades y más solidaria.

4.8 LIDERAZGO

4.8.1 Descripción

Llamamos liderazgo a las habilidades percibidas por el individuo para para influir en el comportamiento adecuado de terceras personas en el desarrollo de sus actividades, dando a su vez solución a problemáticas empresariales

4.8.2 Aplicación

La comunicación es el medio primordial de utilización de un buen líder, por lo cual los empleados de Grupo Corporativo Mary Carmen harán uso del mismo para fomentar fluidez en la información interna generando un ambiente laboral adecuado

Deben tomar iniciativa en cuanto a la atención al cliente, resolución de problemas, y estrategias de trabajo en equipo

Deben organizarse de la mejor manera posible para mantener un ambiente laboral ameno al desarrollo de sus actividades en cuanto a higiene y comodidad laboral

Deben mostrar en todo momento responsabilidad e interés por el bienestar grupal

4.9 CONFIDENCIALIDAD

4.9.1 Descripción

Los empleados de Grupo Corporativo Mary Carmen deben ser confidentes de la empresa en la cual laboran mostrando seriedad, responsabilidad, identidad, y honestidad en cuanto al uso y manejo de información propia de la empresa.

4.9.2 Aplicación

Se guarda total confidencialidad en el uso de información financiera, contable y administrativa que es propia de la empresa.

Debe brindar protección debida a la información de acceso restringido

Los empleados deberán hacer conciencia a la políticas de protección y reserva de información confidencial haciéndose acreedores de las definiciones, directrices procesos su gestión e importancia del impacto posible a ocurrir en caso de su divulgación

4.10 EFECTIVIDAD

4.10.1 Descripción

Entiéndase como efectividad al logro de los objetivos o resultados esperados por la organización dentro del desempeño de sus funciones y ejecución de un proceso, contribuyendo así a la misión del Grupo Corporativo.

4.10.2 Aplicación

Inspeccionar la productividad en periodos continuos es una buena práctica de la excelencia

La eficiencia continua en todas las operaciones ejecutados por los empleados de la empresa es otra manera de llegar a la efectividad

Cumplir a cabalidad con las metas establecidas por cada departamento u organización pertinente

Ser proactivo en la ejecución de sus funciones y solución de problemas

Analizar el costo beneficio de las decisiones empresariales antes de su ejecución

Procurar el cumplimiento de los requisitos, políticas, normativas, directrices y especificaciones de los procesos en los cuales se ven implicadas a su labor.

4.11 TRABAJO EN EQUIPO

4.11.1 Descripción

El trabajo en equipo es la consolidación de estrategias, procedimientos, técnicas metodologías y esfuerzos para el alcance de objetivos o metas empresariales.

4.11.2 Aplicación

Identificar y difundir prácticas de gestión para contribuir con el uso adecuado de los recursos disponibles de la empresa

Integrar ideas y esfuerzos del personal de cada una de las unidades empresariales existentes en el Grupo corporativo para definir estrategias que contribuyan con el logro de objetivos

Compartir responsabilidades entre los miembros de las organizaciones con fin de trabajar de forma unánime por un mismo objetivo

Integrar la coordinación, coordinación, comunicación confianza y compromiso en las metas a cumplir entre todos los empleados del Grupo Corporativo Mary Carmen

5. NORMAS ÉTICAS GENERALES

Los empleados deberán:

- Proteger la información privada de la empresa impidiendo su divulgación para beneficio propio o de terceras personas.
- Mostrar dentro y fuera de la empresa una conducta respetuosa, honesta, seria y pertinente
- Respetar las políticas, normativas, reglamentos y leyes a las cuales se rige cada una de las empresas que conforma el Grupo Corporativo, así como también las que dictamine el mismo.

- Denunciar cualquier práctica, acontecimiento o hecho ilícito a través de una comunicación abierta o mecanismo formal existente establecido dentro de la organización.
- Usar el uniforme de manera íntegra reflejando su imagen y personalidad
- Utilizar los implementos necesarios para el desarrollo de sus labores diarias
- Identificarse con cada uno de los principios y valores mencionados en este código

6. NORMAS ÉTICAS ESPECÍFICAS

6.1 CONFLICTO DE INTERESES

6.1.1 Definición

Al hablar de conflictos de interés estamos refiriéndonos a la prioridad que un funcionario puede dar al cumplimiento de sus metas personales, que a las empresariales, o de igual manera cuando este anteponga sus funciones para beneficio de un familiar o personas ajenas a la empresa.

En forma general, se considera que existe un conflicto de interés al momento en que un funcionario de la empresa adopta en el desempeño de sus funciones decisiones que de una u otra manera afecte al Grupo Corporativo ya que no corresponde a los intereses del mismo.

6.1.2 Aplicación

Todos los miembros de Grupo Corporativo Mary Carmen en el desempeño de sus funciones deben ser profesionales, priorizando el cumplimiento de metas y objetivos, velando por el bienestar e interés empresarial

Los empleados no deben tener vínculo de amistad o consanguinidad hasta el tercer grado en la ejecución de sus actividades, ya que puede crear un compromiso que afecte a los intereses corporativos o al cumplimiento de un proceso efectivo.

6.2 ANTICORUPCIÓN

6.2.1 Definición

Anticorrupción es combatir o direccionarse en contra de todo acto ilícito, deshonesto e indecoroso que atente con los principios y buenas prácticas que identifican al Grupo Corporativo.

6.2.2 Aplicación

El Grupo Corporativo Mary Carmen se opone a todo acto en donde esté presente la corrupción, extorsión y el soborno, por ello no se admiten negocios que busquen conseguir ventajas usando medios indebidos tales como: fraude, aceptación de coimas o similares.

6.3 CONSUMO DE ALCOHOL Y DROGAS ILÍCITAS

6.3.1 Definición

El índice de consumo de alcohol y estupefacientes ha incrementado a nivel mundial, por ser un fenómeno social de relevancia es consiente tratarlo dentro de este código ya que ha sido una de las causas principales de inconvenientes empresariales tales como procesos ineficientes, ocurrencia de siniestros que atente la vida y la de compañeros de trabajo, entre otros.

6.3.2 Aplicación

Los empleados deben acudir al lugar de trabajo en excelentes condiciones físicas y mentales manteniendo un comportamiento responsable y adecuado es decir deben estar libres del consumo de alcohol, drogas y similares, garantizando de esta manera un buen desempeño laboral

Se prohíbe encontrarse bajo la influencia del alcohol o de cualquier estupefaciente, así como también comercializarla o consumirla durante la jornada de trabajo y dentro de las instalaciones de la empresa.

Se permite el uso de medicamentos en el lugar de trabajo, únicamente con receta médica y que garantice que su consumo no afecte o influya en la capacidad del trabajador para ejecutar sus funciones asignadas de forma segura y correcta.

6.4 ACOSO SEXUAL Y LABORAL

6.4.1 Definición

Se entiende por acoso sexual a cualquier sugerencia o insinuación de carácter sexual en forma inoportuna e indebida, realizada por un hombre o una mujer, así como también solicitudes de favores sexuales o una conducta verbal o física de índole sexual, la cual interfiere con el desarrollo normal de las labores del trabajador y por lo tanto genera un ambiente laboral incómodo u ofensivo.

El acoso laboral es cuando una persona haciendo uso de su autoridad abusa hacia su subordinado atentando a sus principios y derechos, ejecutando amenazas en cuanto a las condiciones y estabilidad laboral, puede manifestarse a través de extorción y exceso de trabajo, hostigamiento permanente o actos similares.

6.4.2 Aplicación

Se prohíbe totalmente cualquier tipo de acoso sexual y laboral entre sus colaboradores, garantizando de esta manera un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de sus funciones

En caso de suscitarse denuncias, estas se investigarán y se prestará apoyo necesario al afectado con fin de establecer justicia y transparencia en las labores diarias del Grupo Corporativo

6.5 REGALOS E INVITACIONES

6.5.1 Definición

El hecho de dar o recibir regalos e invitaciones entre empleados, clientes a empleados, proveedores a empleados puede poner en compromiso a la corporación o a sus empleados impidiendo la aplicación de procesos efectivos o el cumplimiento de sus objetivos generales, atentando a su vez con la transparencia y veracidad que se maneja dentro de la organización.

6.5.2 Aplicación

La aceptación de regalos, únicamente cuando éstos se den bajo las siguientes condiciones:

- Que no hayan sido solicitados por alguna parte,
- Posean un valor moderado y no tengan costos excesivos
- Se encuentren acorde a las circunstancias y no formen parte de regalos continuos que vengan de una misma fuente con intereses de por medio
- No atente con las políticas empresariales existentes

6.6 SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

6.6.1 Definición

El bienestar laboral depende de las condiciones de trabajo en las que desempeñen sus funciones los colaboradores del Grupo Corporativo, es por ello que la salud y seguridad que las empresas proporcionen deben ser aceptables y adecuadas, velando siempre por el bienestar laboral y empresarial.

6.6.2 Aplicación

Se proporcionará y mantendrá un ambiente de trabajo adecuado que a la vez sea seguro y saludable.

Se concientizará en los empleados la seguridad que se debe mantener durante la jornada de trabajo y el uso de implementos proporcionados para su bienestar

Se verificará que todos los colaboradores de cada entidad conozcan la ubicación de las salidas de emergencia y el proceso a acudir en caso de presentarse incidentes, o siniestros que presenten riesgos para el mismo.

Los objetos que pueden presentar riesgo de alguna manera hacia el trabajador deben estar debidamente guardados y con las medidas de seguridad pertinentes.

Se debe reportar inmediatamente cualquier acto relevante y no frecuente en la empresa, mismo que atente a la salud y/o seguridad de los empleados, con fin de tomar las medidas pertinentes

6.7 PRESENTACIÓN PERSONAL

6.7.1 Definición

La presentación personal es parte de la imagen corporativa, la cual va a ser percibida y aceptada en el mercado, es la carta de presentación que las empresas reflejarán hacia sus clientes obteniendo distinción, prestigio y buen nombre.

6.7.2 Aplicación

Todos los colaboradores del Grupo Corporativo Mary Carmen deben tener una presentación personal íntegra y adecuada, cuidando muy bien cada detalle, para de esta manera se obtenga una buena impresión al cliente identificándonos por ser un grupo empresarial diferente y representativo de la dinámica comercial de Ambato.

6.8 RELACIÓN CON CLIENTES

6.8.1 Definición

Los clientes son el motor del ser del Grupo corporativo, es por ello que su trato, relación y cualquier vínculo ejecutado con estos deben ser aplicados de la mejor manera posible, logrando con ello confianza y seguridad en nuestras empresas.

6.8.2 Aplicación

Se generará el mejor trato posible a nuestros clientes sin ningún tipo de discriminación, procurando siempre ser equitativos y honestos en cada transacción que se efectúa, proporcionando los productos y servicios correspondientes con la mayor calidad y en forma oportuna; de ninguna manera se otorgarán ofertas falsas o engañosas que no correspondan a lo realmente disponible, a la vez que se cumpla siempre con lo que establece la ley así como con las políticas internas del Grupo Corporativo Mary Carmen.

6.9 RELACIÓN CON PROVEEDORES

6.9.1 Definición

Los proveedores son provisos de los recursos necesarios para hacer posible la comercialización del servicio y productos que se oferta, razón por la cual la relación que se entable con los mismos debe ser adecuada y oportuna respetando y priorizando siempre los intereses empresariales, proporcionando a la vez la seguridad que somos un ente serio, justo y responsable con nuestras obligaciones

6.9.2 Aplicación

Las relaciones establecidas con todos los proveedores sin excepción se basarán en la imparcialidad y la rectitud, considerando dentro de nuestra cartera de proveedores a aquellos que se ha comprobado comparten los valores y principios éticos que nos caracterizan, además de tener una sólida reputación e integridad en sus negociaciones.

Se asegura una participación y selección equitativa de proveedores, basándose en criterios como la calidad, rentabilidad, ofertas y servicio, buscando siempre los mejores intereses de la empresa

6.10 PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA

6.10.1 Definición

La publicidad y mercadotecnia es el conjunto de técnicas aplicadas con fin de captar clientes en el mercado, introduciéndonos en sus mentes como una imagen sólida de calidad y confianza, exponiendo nuestros servicios y productos con sus mejores ventajas competitivas y beneficios a obtener

6.10.2 Aplicación

La publicidad y mercadotecnia que aplique Grupo Corporativo Mary Carmen es legal, leal, decente, honesta, verdadera y de acuerdo a una competencia justa y una buena práctica de negocios. De igual forma se realizará de manera real y comprobable, evitando dar lugar a interpretaciones erróneas acerca de las características de nuestros productos y servicios ofertados. Se enmarcará en el respeto de los valores morales, sin propiciar actos antiéticos o el uso de símbolos ofensivos hacia la sociedad.

7. CARTA DE DECLARACIÓN DE RECEPCIÓN

DECLARACIÓN DE RECEPCIÓN

“CÓDIGO DE ÉTICA GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN”

Yo(Nombre Completo),.....

Empresa.....

RUC N°.....

Cargo.....

Con fecha

Declaro:

I. Haber recibido el “Código de Ética Grupo Corporativo Mary Carmen”.

II. Aceptar todo lo estipulado en dicho Código y a la vez me comprometo a cumplir con responsabilidad todo lo señalado en este documento.

FIRMA

ANEXO

Nº3

POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL



POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Las políticas que se establecen se desarrollarán siempre bajo la siguiente filosofía:

Todo proceso de selección y reclutamiento de personal efectuado en Grupo Corporativo Mary Carmen deberá considerar las medidas correspondientes a fin de garantizar la transparencia, objetividad, no discriminación, igualdad de condiciones y efectividad.

Las presentes políticas deben ser revisadas y actualizadas por lo menos cada año:

- ❖ Todo proceso de reclutamiento y selección de personal debe originarse mediante la existencia de vacantes y su correspondiente comunicación a la administración por parte de los supervisores de cada empresa.
- ❖ Las convocatorias a concursos para ocupar los diversos cargos vacantes no deben tener ningún desvío de información, ni utilizar un lenguaje discriminatorio, ni solicitar a los postulantes aspectos que sobrepasen los requerimientos del cargo y no tengan relación con él. De igual manera se debe procurar siempre evitar distinciones o preferencias que se basen en ciertas consideraciones como la raza, género, edad, estado civil, religión, opinión política, discapacidades, preferencias sexuales u origen social, que generen desigualdad de oportunidades dentro del proceso.
- ❖ Todos los aspirantes a los diversos cargos que se soliciten, deben llenar el formulario de postulantes que proporcionará el supervisor de cada empresa, dichos formularios deben ser organizados adecuadamente a fin de evitar pérdidas o desvíos de información y proporcionar información completa y veraz a la administración para el desarrollo del proceso.

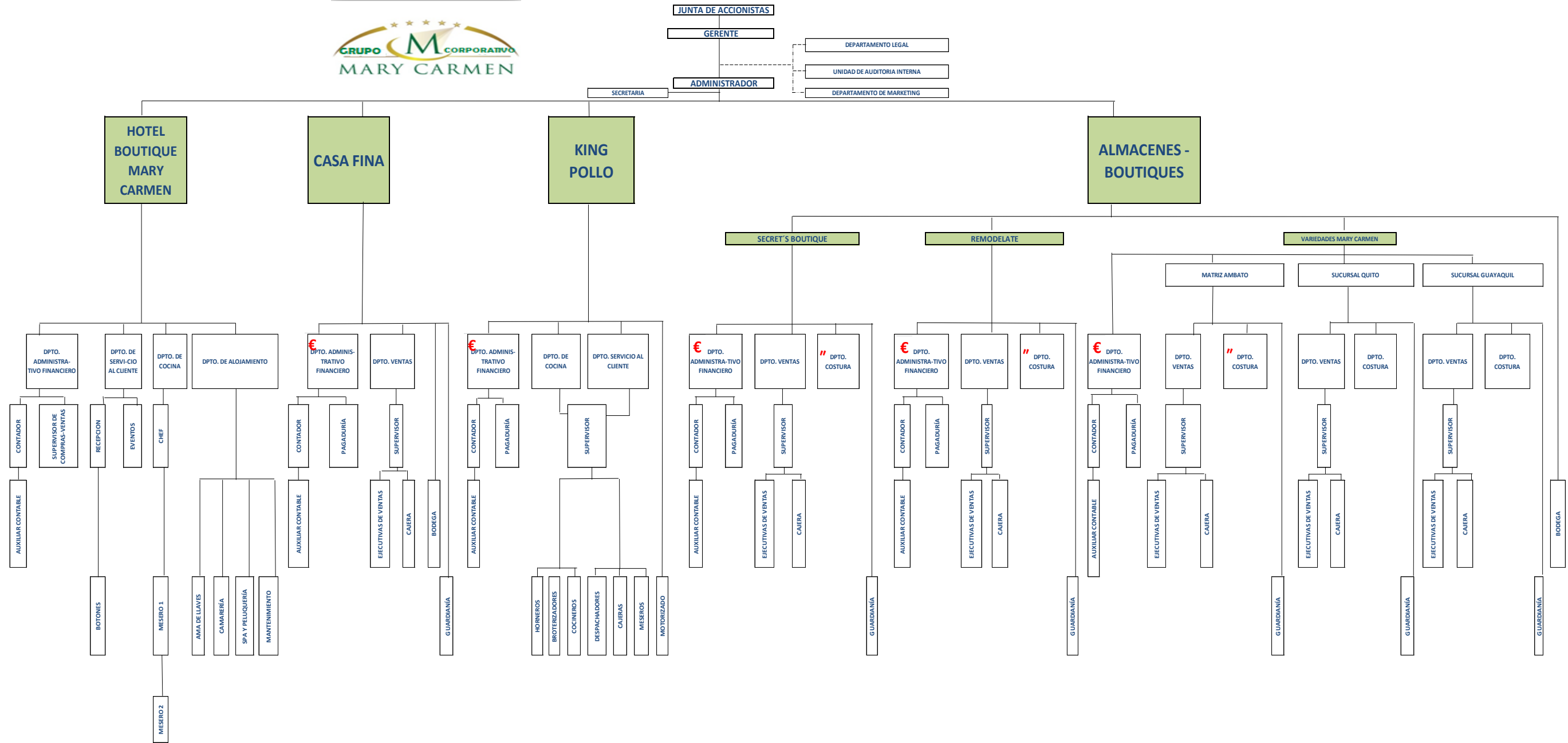
- ❖ Todo proceso de selección de personal debe basarse en los perfiles profesionales requeridos, los cuales constan dentro del manual de funciones correspondiente a cada empresa; de no existir dichos perfiles la administración debe encargarse de su creación, cuidando que cuenten siempre con todos los requerimientos necesarios para el cargo y satisfagan las expectativas empresariales.
- ❖ En el proceso de selección del personal no se aplicarán exámenes de índole invasivo/discriminatorio, por ejemplo solicitar pruebas de embarazo.
- ❖ Los aspirantes que tengan algún tipo de discapacidad que les ocasione dificultades para la aplicación de los diversos instrumentos de selección (Evaluación del perfil profesional, entrevista, verificación de la validez de la información del postulante) deben informarlo oportunamente en su postulación, con el fin de tomar las medidas respectivas para adaptarlos y de esta manera garantizar la no discriminación por este motivo.
- ❖ Todo requerimiento de personal se llevará a cabo mediante la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal establecido en el presente instructivo.

ANEXO

Nº 4

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GRUPO CORPORATIVO "MARY
CARMEN"

GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN



€ Se maneja un solo Departamento Financiero a nivel del Grupo Corporativo para los almacenes comerciales

" Se cuenta con un solo departamento de Costura para los almacenes comerciales de la ciudad de Ambato

ANEXO

N°5

MANUAL DE FUNCIONES NIVEL DIRECTIVO

Manual de funciones

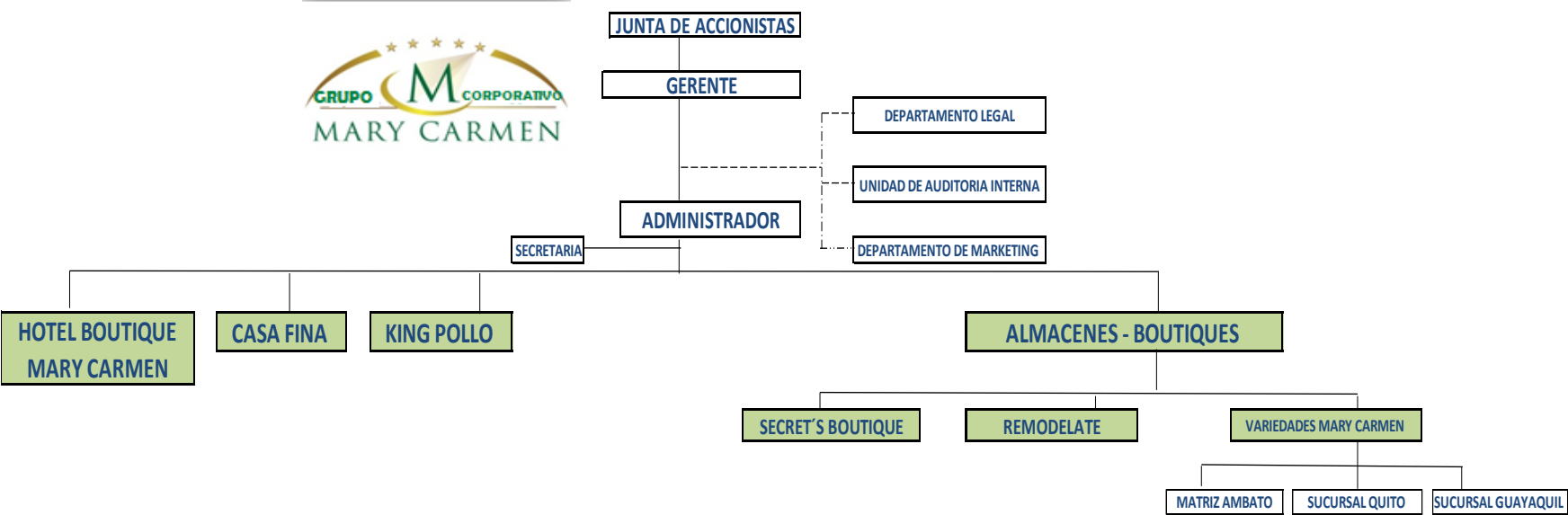
NIVEL DIRECTIVO



ÍNDICE

ESTRUCTURA ORGÁNICA	1
CARGOS DIRECTIVOS	2
JUNTA DE ACCIONISTAS.....	2
GERENTE	3
ADMINISTRADOR.....	5
CARGOS DE ASESORÍA	7
DEPARTAMENTO LEGAL	7
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.....	9
DEPARTAMENTO DE MARKETING.....	11
CARGOS DE APOYO	14
SECRETARIA.....	14

ESTRUCTURA ORGÁNICA



CARGOS DIRECTIVOS

NIVEL QUE PERTENECE

Directivo

PUESTOS

- Junta de accionistas
- Gerente
- Administrador

JUNTA DE ACCIONISTAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Directivo
2. Denominación del cargo: Junta de accionistas
3. Dependencia Jerárquica: Ninguna
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Administrar y fiscalizar las operaciones ejecutadas por las empresas que conforman el Grupo Corporativo con fin de velar por el bienestar empresarial corporativo

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Programar reuniones de discusión y análisis empresarial
- Analizar el directorio de la empresa así como también designar sus reemplazos.
- Analizar, proponer, corregir y sugerir normas, políticas y leyes a las que se sujetará las empresas que conforman el Grupo Corporativo
- Exponer y otorgar obligaciones a la junta directiva en cuanto a Solución de dificultades económicas y financieras
- Proponer y gestionar auditorías y seguimientos a los procesos ejecutados por el grupo corporativo
- Determina los cambios, proyectos y destino exclusivo de la sociedad en el campo empresaria y de negocios
- Establecer condiciones y destino de los beneficios que generen las empresas
- Dar solución en los casos en que la ley o la normativa competente dispongan su intervención o sugerencia.

- Toma de decisiones a nivel corporativo

IV. RESPONSABILIDADES

- Supervisar el movimiento empresarial de cada una de las empresas que conforman Grupo Corporativo
- Representar a grupo corporativo en eventos sociales, económicos, negocios y similares

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título de tercer nivel no indispensable
- Cursos de manejo negocios, administración o similares

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de solución de problemas
- Aptitudes en la gestión, administración y negociación empresarial
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Compromiso

c. EXPERIENCIA

No requerida

d. EDAD REQUERIDA

No definida

GERENTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Directivo
2. Denominación del cargo: Gerente
3. Dependencia Jerárquica: Junta de accionistas
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Planificar, organizar, coordinar y gestionar las todas las actividades de las empresas para hacer posible su funcionamiento y desarrollo corporativo empresarial

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Fiscalizar todas las actividades, procesos y funciones ejecutadas por cada una de las empresas en forma sistemática
- Establecer normativas, políticas y reglamentos que regulen el comportamiento y desempeño adecuado de los funcionarios de las empresas
- Formular procedimientos que conlleven a la mejora y ahorro de recursos continuos
- Ejecutar controles periódicos
- Establecer negociaciones con los proveedores
- Establecer negociaciones con clientes preferentes
- Analizar y aprobar información financiera clave para la toma de decisiones
- Toma de decisiones empresariales
- Solución de problemas
- Asistir a junta de accionistas para comunicación de resultados periódicos
- Aprobar decisiones de la administración
- Firmar los Estados financieros después de un análisis y responsabilidad de los mismos

IV. RESPONSABILIDADES

- Comunicación de resultados a la Junta de accionistas
- Gestión estratégica empresarial
- Representante y responsable legal de las empresas ante los organismos de control
- Cumplir y hacer cumplir con los manuales de procesos , funciones, reglamento interno y código de ética existentes

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título de tercer nivel en administración de empresas, ingeniería comercial, economía, finanzas o Auditoría
- Cursos en ciencias del negocio, administración
- Cursos de liderazgo
- Conocimientos básicos en idiomas (inglés, francés)

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Compromiso empresarial
- Poder de solución de problemas
- Aptitudes en la gestión, administración y negociación empresarial
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Comunicación efectiva con los subordinados

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

De 30 a 40 años

ADMINISTRADOR

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Directivo
2. Denominación del cargo: Administrador
3. Dependencia Jerárquica: Gerente
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar las operaciones de las empresas que conforman Grupo Corporativo Mary Carmen

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Planificar los objetivos, programas, procesos, políticas, proyectos entre otras actividades propias de la empresa
- Organizar y coordinar la planificación ejecutada
- Ser el apoyo y colaborar en la ejecución de procesos y la planificación establecida en cada una de las empresas del grupo corporativo
- Revisar los procesos ejecutados
- Supervisar la labor de los funcionarios del grupo corporativo
- Solicitar informes periódicos del rendimiento y las ventas ejecutadas de la empresa para su análisis
- Supervisar constantemente el servicio al cliente de las empresas
- Atender necesidades elementales para el desarrollo de las funciones de las empresas que conforman el grupo corporativo
- Velar por el cumplimiento de normativa, políticas leyes manuales códigos y similares a los que se sujeten las empresas
- Desarrollar informes, proyectos, análisis, informes, y propuestas para presentarlas a gerencia
- Efectuar evaluaciones del desempeño a los funcionarios de las diversas empresas que conforman el Grupo Corporativo
- Análisis, revisión y aprobación de desembolsos significativos de las empresas
- Efectuar constataciones físicas periódicas conjuntamente con el área de auditoría interna o funcionarios afines, para comparar las existencias reales con los registros del sistema.

IV. RESPONSABILIDADES

- Administración de las empresas del grupo corporativo
- Administración de recursos existentes
- Toma de decisiones internas
- Selección, control y supervisión del personal del grupo corporativo

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título de tercer nivel en administración de empresas, ingeniería comercial, economía, finanzas o Auditoría
- Cursos en ciencias del negocios, administración
- Cursos de liderazgo

- Conocimientos básicos en idiomas (inglés)

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Compromiso empresarial
- Poder de solución de problemas
- Aptitudes en la gestión, administración y negociación empresarial
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Comunicación efectiva con los subordinados

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 3 años en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

De 35 a 40 años

CARGOS DE ASESORÍA

NIVEL QUE PERTENECE	EJECUTIVO
PUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Legal • Unidad de Auditoría Interna • Departamento de Marketing

DEPARTAMENTO LEGAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Asesor
2. Denominación del cargo: Asesor legal
3. Dependencia Jerárquica: Gerencia
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Asesorar y brindar los servicios en materia jurídica con fines benéficos para la empresa

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Analizar, visualizar y proveer soluciones legales que requiera el grupo corporativo o una de las empresas que lo conformen
- Gestionar la aprobación de normas, reglamentos y similares en los organismos de control o autoridad competentes
- Ser representante legal de la empresa en casos judiciales a los que se enfrente
- Orientar a la administración, gerencia y junta directiva en la materia legal que involucra a la empresa

IV. RESPONSABILIDADES

- Trámites legales
- Procesos legales
- Será responsable directo de todo el aspecto legal concerniente al Grupo Corporativo

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título de tercer nivel en jurisprudencia o derecho
- Actualización permanente en los cambios legales ejecutados por el actual gobierno

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Compromiso empresarial
- Poder de solución de problemas
- Poder de convencimiento y desenvolvimiento escénico
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Comunicación efectiva
- Colaboración
- Trabajo en equipo

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

De 28 a 40 años

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Asesor
2. Denominación del cargo: Unidad de Auditoría
3. Dependencia Jerárquica: Gerencia
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Controlar y evaluar los procesos, actividades y funciones ejecutadas por cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo con fin de asegurar la efectividad de los mismos y proponer una mejora

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Implementar el sistema de control interno en cada una de las empresas del grupo corporativo
- Evaluar el cumplimiento de los manuales, códigos, reglamentos y leyes a los que se rige las empresas
- Medir el cumplimiento de objetivos y metas
- Ejecutar auditorías a las áreas, departamentos y procesos existentes con fin de controlar su adecuado desarrollo
- Evaluar los riesgos existentes dentro del desarrollo de funciones de cada una de las empresas
- Diseñar e implementar controles que mitiguen los riesgos existentes dentro del Grupo Corporativo

- Analizar en forma periódica el aporte generado por el sistema de control interno y establecer rectificaciones o modificaciones si lo amerita
- Velar que la información financiera contable sea íntegra, clara, veraz, real y oportuna para la toma de decisiones
- Reportar los resultados de la Auditoría interna a la administración y gerencia aplicadas a los diferentes áreas, departamentos o procesos
- Participar en las juntas de accionistas con fin de asesorar en decisiones a tomar en relación a la situación crucial de las empresas
- Recomendar y sugerir mejoras, correcciones y cambios que la empresa requiere para un desarrollo empresarial efectivo
- Velar por el cumplimiento del presupuesto general de las empresas
- Colaborar con la mejora continua de la administración del grupo corporativo
- Ejecutar un seguimiento de las recomendaciones y sugerencias planteadas
- Efectuar constataciones físicas periódicas conjuntamente con la administración o funcionarios afines, para comparar las existencias reales con los registros del sistema, detectando a su vez falencias y estableciendo mecanismos de control.
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad relacionada directamente con su cargo

IV. RESPONSABILIDADES

- Control interno a nivel de todo el Grupo Corporativo
- Supervisión y control de los procedimientos de la empresa

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título de tercer nivel en auditoría, contabilidad, finanzas o similares
- Conocimientos específicos en el sistema contable financiero
- Conocimientos en la administración y negocios

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Compromiso empresarial
- Iniciativa
- Poder de solución de problemas
- Responsabilidad
- Liderazgo

- Independencia
- Comunicación efectiva

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

De 27 a 38 años

DEPARTAMENTO DE MARKETING

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Asesor
2. Denominación del cargo: Departamento de Marketing
3. Dependencia Jerárquica: Gerencia
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Identificar posibles mercados en donde se pueda desarrollar actividades que promocionen y den realce a la imagen corporativa, los bienes y servicios a ofertar y el compromiso del Grupo corporativo, mediante la aplicación de técnicas y metodologías del Marketing que capten preferencia por parte de los clientes.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Identificar posibles mercados en los cuales pueda incursionar las empresas del Grupo Corporativo
- Establecer campañas publicitarias en las cuales se promocionen los bienes y servicios a ofertar del Grupo Corporativo
- Analizar los posibles mercados en relación a la rentabilidad y la inversión que se requiere
- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa con fin de establecer mejoras, rectificaciones en base a los conocimientos de la mercadotecnia
- Analizar el ciclo de vida de los bienes y servicios a ofertar

- Innovar valor agregado para los bienes y servicios del Grupo Corporativo
- Ejecutar análisis del mercado (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para medir la satisfacción del cliente a nivel general
- Establecer los mejores canales de distribución del producto a comercializar en el Grupo Corporativo
- Análisis de la competencia
- Establecimientos de técnicas de ventas y mercadeo
- Soporte en la creación de nuevas marcas
- Solución a problemas relacionados con la competencia, satisfacción al cliente, ventas.
- Desarrollar promociones con fin de sacar la mercadería de stock
- Medir la productividad de las campañas publicitarias ejecutadas
- Coordinar eventos de promoción y publicidad del grupo corporativo con su respectivo análisis del impacto a ocasionar
- Retener toda la documentación legal que respalde los gastos ejecutados por su departamento
- Presentar a la dirección un estudio bien definido y claro antes de la ejecución de campañas, técnicas y métodos de mercadeo y publicidad

IV. RESPONSABILIDADES

- Investigación comercial
- Análisis de mercado
- Seguimiento de las técnicas y métodos de ventas

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título de tercer nivel en marketing, mercadeo, ventas, ingeniería comercial

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Compromiso empresarial
- Poder de solución de problemas
- Poder de convencimiento y desenvolvimiento escénico
- Responsabilidad
- Liderazgo

- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Comunicación efectiva
- Colaboración
- Trabajo en equipo

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

De 28 a 40 años

CARGOS DE APOYO

NIVEL QUE PERTENECE

EJECUTIVO

PUESTOS

- Secretaria

SECRETARIA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Secretaria
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Apoyar directamente la gestión de la administración mediante la organización de archivos y documentación, atención al público, transcripciones, comunicaciones internas y externas y demás actividades similares dentro del ámbito administrativo, con el fin de contribuir con la administración en su accionar y apoyar la consecución de objetivos organizacionales.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Transcribir los diversos documentos existentes dentro de su área
- Mantener en orden el archivo general del grupo corporativo
- Recibir, gestionar y despachar oportunamente la correspondencia y otros documentos relacionados con su área, comunicando oportunamente a la administración dicha información
- Atender las diversas llamadas telefónicas efectuadas a la administración en forma oportuna y cordial, así como al público que requiera algún servicio o consulta
- Controlar la existencia de papelería y útiles de oficina

- Tramitar los diversos aspectos de su área de trabajo
- Apoyar a la implementación del control interno de su área, mediante un autocontrol permanente y participando activamente en las actividades de mejoramiento continuo
- Cualquier otra responsabilidad o actividad relacionada con su cargo

IV. RESPONSABILIDADES

- Mantener en forma organizada y adecuada el archivo general del grupo corporativo
- Correspondencia y documentación referente a la administración
- Apoyo directo a las funciones de la administración
- Gestionar oportunamente cualquier trámite referente a su área

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título en secretariado ejecutivo
- Cursos de manejo de Office

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Compromiso empresarial
- Poder de solución de problemas
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Iniciativa
- Fluidez verbal y escrita
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Colaboración
- Organización
- Trabajo en equipo

c. EXPERIENCIA

Mínimo 1 año de experiencia

d. EDAD REQUERIDA

De 25 a 35 años

ANEXO

N°6

MANUAL DE FUNCIONES HOTEL BOUTIQUE "MARY CARMEN"



MANUAL DE FUNCIONES

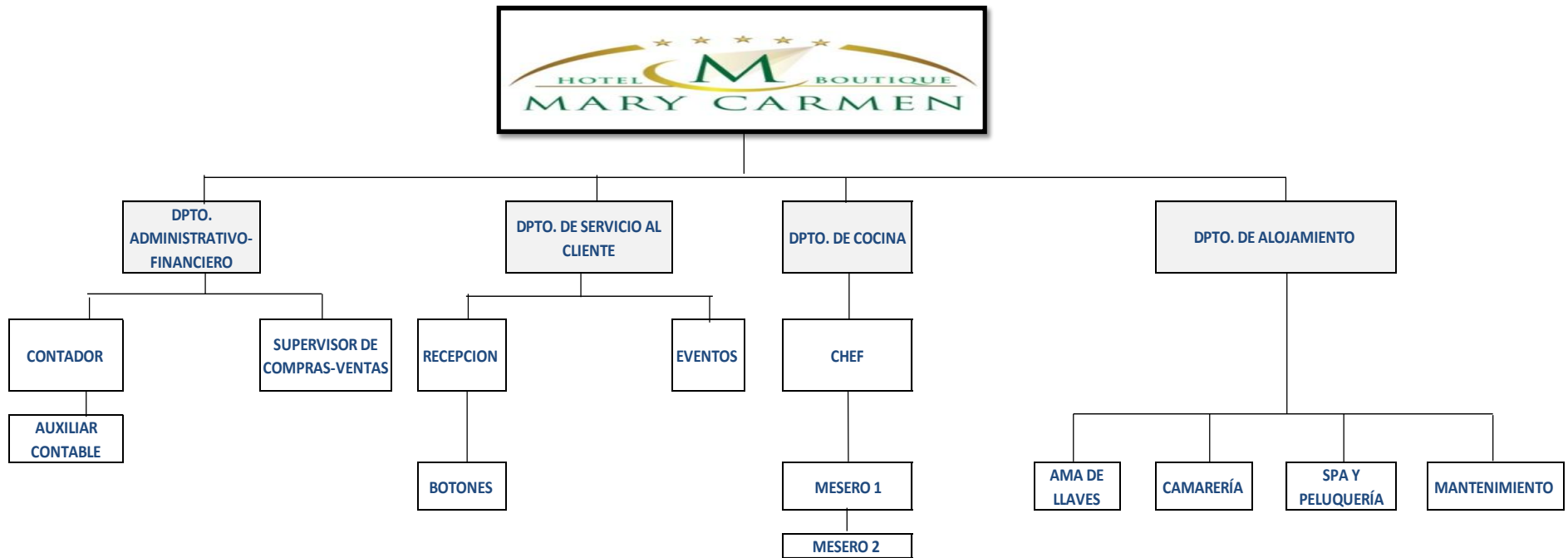


El presente Manual de funciones es una herramienta de gran utilidad para los colaboradores de la empresa, ya que permite identificar sus responsabilidades y obligaciones a cumplir para el desempeño adecuado y efectivo de sus labores de acuerdo al cargo que ejecuten, contribuyendo así a la correcta organización y eficiencia empresarial.

ÍNDICE

ESTRUCTURA ORGÁNICA	1
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO	2
CONTADOR	2
AUXILIAR CONTABLE	4
SUPERVISOR DE COMPRAS – VENTAS	7
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE	9
RECEPCIONISTA	9
BOTONES	11
COORDINADOR DE EVENTOS.....	13
DEPARTAMENTO DE COCINA	16
CHEF	16
MESERO.....	18
DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO	20
AMA DE LLAVES	20
CAMARERAS.....	22
ESTETICISTA	24
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO.....	26

ESTRUCTURA ORGÁNICA



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

NIVEL QUE PERTENECE	Ejecutivo
PUESTOS	<ul style="list-style-type: none">• Contador• Auxiliar Contable• Supervisor de Compras – Ventas

CONTADOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Contador
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Llevar a cabo la administración financiera-económica de la entidad, a fin de proporcionar información financiera que contribuya a una efectiva toma de decisiones empresariales.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Elaborar los estados financieros correspondientes a la entidad en forma mensual, mediante el uso de información verídica y oportuna
- Verificar y depurar las cuentas contables que se manejan dentro del plan de cuentas de la empresa
- Controlar que se dé un correcto registro contable
- Elaborar reportes contables y financieros que sean requeridos por la dirección, junta de accionistas y organismos de control correspondientes.
- Elaborar cuadros, formatos o cualquier otro tipo de documentación de soporte a los informes financieros mensuales y semestrales
- Comunicar en forma oportuna a su jefe inmediato superior o a la Dirección de la empresa las situaciones que representan una amenaza para la consecución de objetivos empresariales
- Revisar y firmar las conciliaciones bancarias así como los balances de Contabilidad

- Efectuar arquezos de caja periódicos
- Revisar y comparar los gastos mensuales que se han efectuado
- Elaborar las declaraciones tributarias en forma precisa y oportuna, a fin de cumplir con lo establecido por el organismo de control correspondiente y mantener al día las obligaciones tributarias respectivas.
- Ejercer un análisis financiero mediante el uso de indicadores y demás herramientas que permitan conocer en forma precisa la situación real de la empresa y se facilite la toma oportuna de decisiones para su mejoramiento
- Desarrollar el presupuesto financiero para cada una de las áreas existentes en la empresa.
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el puesto.

IV. RESPONSABILIDADES

- Planificar, organizar y coordinar todos los aspectos relacionados con el área contable
- Asegurarse que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y las políticas establecidas por la empresa
- Exponer y argumentar las cifras presentadas en los reportes contables y financieros ante la Dirección, Junta de accionistas y demás funcionarios que lo requieran.
- Colaborar con la ejecución de auditorías internas y externas en sus intervenciones dentro de la empresa, facilitando la información que sea requerida.
- Participar activamente en las reuniones de la junta de accionistas para comunicar los resultados obtenidos en la operatividad de la empresa y brindar asesoría mediante un criterio profesional
- Mantener el archivo contable en forma organizada y orden cronológico, por el tiempo que determina la ley y en las condiciones que esta demande
- Garantizar mediante su firma de responsabilidad la presentación veraz de la información financiera ante cualquier requerimiento
- Velar por el cumplimiento del presupuesto establecido para cada una de las áreas de la empresa.
- Administrar efectivamente el recurso financiero de la empresa
- Ejercer una supervisión continua al Auxiliar Contable

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

e. EDUCACIÓN

- Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría CPA o Finanzas.
- Conocimiento actualizado de leyes y normativas correspondientes
- Amplio conocimiento en tributación y leyes tributarias
- Cursos de manejo de software contable y computación básica

f. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Trabajo bajo presión
- Agilidad y rapidez
- Capacidad de solución de problemas
- Liderazgo
- Habilidad numérica
- Fluidez verbal y escrita
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales

g. EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de experiencia como contador de una empresa.

h. EDAD REQUERIDA

Entre 27 a 35 años

AUXILIAR CONTABLE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Auxiliar Contable
3. Dependencia Jerárquica: Contador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Desarrollar registros contables relacionados con las diferentes cuentas que se manejen de acuerdo al plan de cuentas establecido, revisando, clasificando, registrando y organizando documentos, con el fin de mantener en forma actualizada los movimientos contables que se efectúan en la empresa.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Recibe, inspecciona, clasifica y efectúa el registro contable correspondiente de las transacciones desarrolladas por la empresa.
- Mantener actualizados los libros auxiliares de contabilidad
- Realiza conciliaciones bancarias
- Asiste en la elaboración de estados financieros
- Realizar comprobantes de ingresos y egresos con el fin de justificar las transacciones realizadas por la empresa
- Prepara informes cuando sean requeridos, utilizando cuadros y gráficos para su análisis
- Elabora roles de pagos
- Procesa facturas y otro tipo de documentación contable
- Verifica y compara las listas de pagos, sus comprobantes, cheques y demás registros con las cuentas correspondientes
- Efectúa los registros correspondientes a ingresos y gastos y verifica su relación
- Presentar un diagnóstico financiero periódico al contador
- Prepara documentación contable de respaldo requerida para las transacciones que ejecute la empresa
- Verificar y sanear cuentas contables
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad inherente al área contable.

IV. RESPONSABILIDADES

- Es responsable de los diversos procesos contables que se efectúan y de suministrar información oportuna y veraz para la adecuada toma de decisiones
- Revisa en forma diaria el flujo del efectivo, conjuntamente con la información bancaria y contable correspondiente

- Custodia y manejo del archivo de contabilidad de acuerdo a las especificaciones del contador, asegurándose de cumplir con las condiciones requeridas en una revisión o auditoría ejercida por los organismos de control correspondientes.
- Colaborar en las auditorías internas ejecutadas por la administración o una unidad de auditoría si existiera
- Efectuar adecuadamente los registros en el sistema contable, cuidando la veracidad en la entrega de información y verificando su eficacia.

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Estudios intermedios de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o Finanzas, Egresados en las carreras afines o bachiller contable.
- Cursos de manejo de sistemas contables

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Trabajo bajo presión
- Agilidad y rapidez
- Capacidad de análisis
- Fluidez verbal y escrita
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Conocimiento de principios contables
- Habilidad para efectuar cálculos con rapidez y precisión

c. EXPERIENCIA

Mínimo 6 meses de experiencia progresiva de tipo operativo en el ámbito de registro de asientos contables

d. EDAD REQUERIDA

Entre 20 a 30 años

SUPERVISOR DE COMPRAS – VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Supervisor de Compras - Ventas
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Efectuar una administración efectiva de todas las operaciones de compra – venta que efectuó la empresa, a fin de mantener un control óptimo de los recursos que contribuya al buen desempeño organizacional.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Establecer una planificación adecuada para el abastecimiento de la empresa, determinando todos los insumos necesarios en cada una de las áreas y llevando a cabo su adquisición
- Elaborar informes de manera mensual sobre todas las compras – ventas efectuadas durante el periodo, comunicando oportunamente cualquier novedad
- Preparar presupuestos de gastos en forma mensual
- Elaborar pronósticos de ventas
- Establecer metas de ventas de acuerdo a los pronósticos realizados y verificar que dichas metas se alcancen así como tomar medidas correctivas en caso de existir falencias dentro del proceso
- Coordinar con el área contable la ejecución de las compras respectivas de acuerdo al presupuesto establecido
- Coordinar con el área de marketing las diversas actividades encaminadas a mantener y mejorar las ventas
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Sustentar debidamente cada una de las compras que se efectúen con la documentación de respaldo correspondiente, para su respectivo registro en el área contable de acuerdo al presupuesto establecido

- Mantener un nivel de abastecimiento adecuado para cada una de las áreas de la empresa
- Controlar la utilización óptima de los insumos que se manejen en las diversas áreas, evitando que se generen desperdicios significativos.
- Ejercer una supervisión directa a las ventas efectuadas a fin de garantizar que los clientes obtengan el mejor de los servicios
- Revisar la correcta aplicación de precios y su proceso de cálculo que se aplica en las ventas

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Título de tercer nivel en Administración o ingeniería Comercial.

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Trabajo bajo presión
- Agilidad y rapidez
- Liderazgo
- Capacidad de análisis y síntesis
- Fluidez verbal y escrita
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales

c. EXPERIENCIA

1 año de experiencia en cargos similares.

d. EDAD REQUERIDA

Entre 22 y 35 años

DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

NIVEL QUE PERTENECE

Ejecutivo

PUESTOS

- Recepcionista
 - Botones
 - Coordinador de eventos
-

RECEPCIONISTA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Recepcionista
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 2

II. OBJETIVO

Brindar una atención cálida, cortés y educada al cliente en todo momento, ofreciendo toda la información que éste requiera y dejando en alto siempre la buena imagen empresarial.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir a los clientes con un trato cordial y amable, atendiendo oportunamente sus requerimientos
- Proporcionar información completa a los clientes acerca de los servicios que se ofertan
- Realizar el Check - in y Check - Out del hotel
- Efectuar las reservaciones de los servicios solicitados por el cliente
- Controlar y coordinar todas las reservaciones existentes
- Llenar los formularios y formatos requeridos para el control de los huéspedes
- Recaudar y controlar los ingresos que se obtienen por los servicios prestados en el hotel
- Proporcionar al área contable toda la documentación e información que se requiera
- Contestar las llamadas telefónicas que se presenten y atender oportunamente los requerimientos de los usuarios, así como efectuar llamadas que sean necesarias para brindar un servicio de excelencia, verificando que todos los aspectos correspondientes se encuentren debidamente aplicados

- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Mantener un registro actualizado acerca de la disponibilidad de las habitaciones y servicios que oferta el hotel
- Coordinar las actividades del personal correspondiente de acuerdo a las necesidades que se den en la prestación del servicio
- Llevar y mantener un archivo y registro adecuado de la documentación correspondiente a su área de trabajo
- Salvaguardar en forma adecuada el efectivo que se encuentre bajo su responsabilidad y entregarlo en forma intacta e inmediata al área contable para su correspondiente almacenamiento y registro, evitando cualquier pérdida o siniestro
- Mantener en forma ordenada, limpia y adecuadamente presentada su puesto de trabajo, ya que refleja la imagen empresarial, así como cuidar siempre el manejo de su presentación personal en la atención al cliente
- Proporcionar diariamente al departamento administrativo – financiero los documentos y registros que se han generado por las diversas operaciones efectuadas: facturas, comprobantes, número de huéspedes, entre otros, y dejar constancia de ello mediante una firma de entrega - recepción
- Colaborar en las revisiones efectuadas por auditoría interna o cualquier organismo de control

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Estudios superiores en administración, turismo, marketing o afines.

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Trabajo bajo presión
- Agilidad y rapidez
- Fluidez verbal y escrita
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Manejo de idiomas (inglés y francés) hablado y escrito

- Excelente presentación personal

c. EXPERIENCIA

No se requiere experiencia

d. EDAD REQUERIDA

Entre 22 y 30 años

BOTONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Botones
3. Dependencia Jerárquica: Recepción
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Brindar una atención cálida, cortés y educada al cliente en todo momento, atendiendo sus requerimientos en cuanto al traslado de equipaje u otro servicio relacionado, cumpliendo oportunamente y dejando en alto siempre la buena imagen empresarial.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- En la puerta principal del hotel recibir a los clientes con un saludo cordial y amable, dándole la bienvenida al lugar
- Si algún huésped lleva un auto, debe estacionarlo en el lugar correspondiente
- Trasladar el equipaje del cliente a su habitación correspondiente y en la forma adecuada
- Comprometerse con el huésped a ofrecerle algún otro servicio que le solicite

- Brindar al cliente un tour por el hotel en el que se puedan apreciar sus instalaciones y servicios con los que cuenta
- Realizar todas las diligencias y comisiones que se le encarguen
- Reportar diariamente sus actividades realizadas a su inmediato superior
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Colaborar activamente en todas las labores de apoyo que se le encomienden
- Mantener disciplina y hábitos de convivencia, sociabilidad y modales para brindar siempre una buena imagen empresarial
- Mantenerse pendiente de cualquier requerimiento dentro del área de atención al cliente
- Conservar limpia su área de trabajo así como cuidar siempre su presentación personal

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Mínimo bachiller.

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Trabajo bajo presión
- Agilidad y rapidez
- Fluidez verbal
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Buena presentación personal

c. EXPERIENCIA

No se requiere experiencia

d. EDAD REQUERIDA

Entre 22 y 30 años

COORDINADOR DE EVENTOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Coordinador de eventos
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Coordinar la planificación, diseño y ejecución de un evento, brindando una atención cálida, cortés y educada al cliente en todo momento, ofreciendo toda la información que éste requiera y dejando en alto siempre la buena imagen empresarial.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir a los clientes con un trato cordial y amable, atendiendo oportunamente sus requerimientos
- Proporcionar información completa a los clientes acerca de los servicios que se ofertan: tipo de menú, vajilla, lugar para el evento, entre otros.
- Elaborar proformas con todos los detalles y precios del evento a realizar
- Llevar un registro adecuado sobre los eventos que se van a desarrollar
- Planificar todos los requerimientos y recursos necesarios para la ejecución de un evento, coordinando conjuntamente con las diversas áreas involucradas
- Coordinar todos los aspectos técnicos así como la logística del evento, demostrando capacidad de decisión y respuesta inmediata
- Presentar informes sobre su gestión y los resultados que se han obtenido en cada evento, comunicando oportunamente cualquier irregularidad
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Comprender las necesidades específicas y deseos del cliente, a fin de proporcionar las mejores alternativas y sugerencias que lo satisfagan.
- Ofrecer siempre un valor agregado en la prestación del servicio, dando un carácter de distinción al evento
- Coordinar y supervisar el evento a realizar, a fin de garantizar que todas las actividades planificadas se lleven a cabo con profesionalismo y calidad, cuidando siempre cada detalle.
- Coordinar las actividades del personal correspondiente de acuerdo a las necesidades que se den en la prestación del servicio
- Asegurarse que todos los contratos se encuentren en orden y dentro del tiempo requerido
- Efectuar pruebas de funcionamiento para determinar que los elementos y equipo requeridos se encuentren en óptimas condiciones, garantizando así la calidad del servicio
- Enviar al cliente reportes periódicos sobre los avances que se han dado en la organización y desarrollo del evento
- Mantener en forma ordenada, limpia y adecuadamente presentada su puesto de trabajo, ya que refleja la imagen empresarial, así como cuidar siempre el manejo de su presentación personal en la atención al cliente
- Proporcionar diariamente al departamento administrativo – financiero los documentos y registros que se han generado por las diversas operaciones efectuadas: facturas, comprobantes, entre otros, y dejar constancia de ello mediante una firma de entrega - recepción

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Estudios superiores en administración, turismo, marketing, organización de eventos o afines.

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Trabajo bajo presión
- Agilidad y rapidez
- Fluidez verbal y escrita
- Trabajo en equipo

- Capacidad de decisión
- Buen criterio (gusto)
- Buenas relaciones interpersonales
- Excelente presentación personal

c. EXPERIENCIA

Experiencia acreditada en el área de organización de eventos.

d. EDAD REQUERIDA

Entre 22 y 35 años

DEPARTAMENTO DE COCINA

NIVEL QUE PERTENECE	Operativo
PUESTOS	<ul style="list-style-type: none">• Chef• Meseros

CHEF

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Chef
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Supervisar, organizar y dirigir la operatividad de la cocina, cumpliendo con altos estándares de calidad, manteniendo un control óptimo en la utilización de insumos, a fin de brindar un servicio de excelencia y distinción a los clientes.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Revisar que los insumos necesarios para la preparación del menú se encuentren en perfectas condiciones para su uso, de lo contrario informar inmediatamente y coordinar con el supervisor de compras - ventas
- Preparar adecuadamente los diferentes platos que ofrece el restaurant, ya sea comida nacional o internacional, cumpliendo siempre con los más altos estándares de calidad
- Preparar los aperitivos, bebidas y postres establecidos dentro del menú
- Revisar que toda la vajilla, cristalería y cubiertos disponibles en la cocina se encuentren limpios y listos para su utilización
- Elaborar el requerimiento de insumos para la cocina en forma semanal para ser entregado al supervisor de compras – ventas para su correspondiente adquisición
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Supervisar que todo marche correctamente dentro de la operatividad de la cocina
- Controlar la utilización de la maquinaria y equipo disponibles en la cocina, verificando su correcto funcionamiento y reportando inmediatamente cualquier novedad a su jefe inmediato superior
- Dar el mantenimiento adecuado y limpieza a toda la cocina
- Controlar que no se generen desperdicios significativos durante la preparación de los alimentos
- Mantener cuidado en la higiene, presentación personal, uniforme y accesorios que se requieren en el área de cocina
- Clasificar adecuadamente los desechos generados en la operatividad de la cocina

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Estudios superiores en Gastronomía, artes culinarias o afines.

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Trabajo bajo presión
- Agilidad y rapidez manual
- Capacidad de organización
- Capacidad de crear nuevas recetas
- Iniciativa
- Buenas relaciones interpersonales
- Conocimiento de estándares de calidad en el servicio
- Amplio conocimiento de técnicas culinarias
- Conocimiento de aspectos básicos de nutrición así como dietas alimenticias

c. EXPERIENCIA

Mínimo 1 año de experiencia como chef de restaurantes de gran reconocimiento y prestigio.

d. EDAD REQUERIDA

Entre 25 y 35 años

MESERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: Mesero
3. Dependencia Jerárquica: Chef
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 2

II. OBJETIVO

Brindar una atención cálida, cortés y educada al cliente en todo momento, sirviendo adecuadamente cada uno de los platos y atendiendo todos los requerimientos del cliente en el restaurant, cumpliendo oportunamente y dejando en alto siempre la buena imagen empresarial.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Mantener la limpieza de las mesas, sillas y toda el área del restaurant
- Lavar y pulir la cristalería
- Acomodar los utensilios correspondientes en las mesas
- Ofrecer a los clientes el menú que presenta el restaurant, dando una explicación detallada sobre en qué consisten los platos requeridos por el cliente, indicando a su vez el tiempo que se requiere para su preparación
- Atender los diversos pedidos que realizan los clientes en el restaurant en forma oportuna y ágil
- Llevar los pedidos efectuados por los clientes al chef para su preparación
- Coordinar conjuntamente con el chef cualquier actividad y apoyar en los requerimientos que se den en la cocina
- Proporcionar al cliente información sobre los servicios que brinda el hotel
- Indicar al cliente el valor que debe cancelar por su consumo, si es un huésped debe elaborar el documento correspondiente para cargarlo a su cuenta
- Recoger la vajilla sucia de las mesas para ser lavada

- Llevar un registro diario de todos los pedidos que se han atendido y cotejarlo con el área contable y de recepción, dejando constancia de esta revisión con las firmas correspondientes
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Mantenerse pendiente de los clientes del restaurant, cuestionando si desean algún requerimiento adicional a su pedido
- Verificar la presentación adecuada de los alimentos y bebidas antes de servirse
- Mantener la limpieza de su área de trabajo
- Mantener siempre una buena presentación del restaurant, cuidando cada detalle, así como también cuidar siempre su presentación personal, a fin de que el cliente se lleve la mejor imagen de la empresa
- Reportar cualquier novedad que se presente dentro de su área

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Mínimo bachiller.

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Agilidad y rapidez manual
- Buena memoria de corto y largo plazo
- Capacidad de organización
- Buen manejo del tiempo
- Iniciativa
- Buenas relaciones interpersonales
- Excelente comunicación
- Buena presentación personal

c. EXPERIENCIA

Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

Entre 20 y 30 años

DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO

NIVEL QUE PERTENECE	Operativo
PUESTOS	<ul style="list-style-type: none">• Ama de llaves• Camareras• Esteticista• Técnico en mantenimiento

AMA DE LLAVES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: Ama de llaves
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Garantizar la limpieza, arreglo, control y adecuada presentación de las áreas de piso, habitaciones y las áreas públicas del hotel, efectuando un trabajo de calidad que permita mantener la imagen de prestigio y distinción en el servicio hotelero.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Coordinar las labores de limpieza y arreglo de las habitaciones conjuntamente con la camarera
- Llevar un control de la lencería, uniformes, equipos y materiales requeridos para poner en orden las habitaciones, así como realizar verificaciones constantes sobre su estado.
- Controlar y supervisar el área de lavandería
- Garantizar la seguridad de las habitaciones a fin de que no se pierda ningún objeto
- Responsabilizarse del manejo de las llaves de las habitaciones
- Revisar y reponer los artículos en el bar de cada habitación
- Elaborar reportes diarios del estado actual de las habitaciones y entregarlos a su jefe inmediato superior
- Receptar las peticiones o quejas de los huéspedes

- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Mantener en perfectas condiciones de limpieza, confort e higiene las habitaciones, pasillos y áreas públicas del hotel
- Elaborar las órdenes de compra necesarias para mantener un nivel adecuado de stock de útiles y equipos de limpieza que se utilicen, para su correspondiente adquisición por parte del supervisor de compras – ventas
- Proporcionar un servicio oportuno y de excelencia a los huéspedes durante su permanencia en el hotel
- Informar inmediatamente cualquier falla o desperfecto al personal encargado de mantenimiento
- Solicitar el incremento de personal en su área cuando las condiciones lo requieran
- Distribuir adecuadamente el trabajo de tal manera que todas las habitaciones se encuentren debidamente atendidas
- Llevar un control sobre el stock de útiles y equipos de limpieza a fin de evitar desperdicios

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Mínimo bachiller.

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Agilidad y rapidez manual
- Capacidad de organización
- Iniciativa
- Buena comunicación
- Disciplina
- Dedicación al trabajo
- Deseos de superación
- Buenas relaciones interpersonales
- Conocimiento de estándares de calidad en el servicio

- Buena presentación personal

c. EXPERIENCIA

Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.

d. EDAD REQUERIDA

Entre 22 y 35 años

CAMARERAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: Camareras
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 2

II. OBJETIVO

Garantizar la limpieza, arreglo, control y adecuada presentación de las áreas de piso, habitaciones y las áreas públicas del hotel, efectuando un trabajo de calidad que permita mantener la imagen de prestigio y distinción en el servicio hotelero.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Mantener en perfectas condiciones de aseo, limpieza y orden las habitaciones que le han asignado para su arreglo
- Proporcionar diariamente al carro de la camarera todos los implementos necesarios para la realización de su trabajo
- Acomodar las camas y muebles existentes en las habitaciones
- Hacer la limpieza de los baños de las habitaciones, cambiando las veces que sean necesarias las toallas, jabones, papel higiénico y demás utensilios
- Encargarse de la lavandería y puesta en orden de toda la lencería
- Elaborar un reporte diario sobre las actividades realizadas y entregarlo a la ama de llaves

- Coordinar conjuntamente con el ama de llaves las tareas a desempeñar dentro de su área
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Mantener siempre las habitaciones en excelentes condiciones, cuidando su adecuada presentación y aromatizándolas constantemente
- Mantener cerradas las habitaciones que han sido desocupadas y vigilar siempre su seguridad
- Preguntar siempre a los huéspedes si requieren de su servicio de limpieza
- Prestar siempre atención a las sugerencias hechas por los huéspedes, manteniendo el respeto y cortesía que se merecen
- Reportar inmediatamente fallas de mantenimiento en las habitaciones a su jefe inmediato superior o a la ama de llaves
- Colaborar en la revisión y control del stock de insumos y materiales de limpieza
- Mantener limpia y en orden su área de trabajo
- Permitir siempre de la mejor manera que se realicen inspecciones sanitarias para evaluar su trabajo

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Mínimo bachiller.

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Agilidad y rapidez manual
- Capacidad de organización
- Iniciativa
- Buena comunicación
- Disciplina y dedicación al trabajo
- Buenas relaciones interpersonales
- Alta honestidad
- Buenos modales
- Deseos de superación

- Conocimiento en atención al cliente y relaciones humanas
- Buena presentación personal

c. EXPERIENCIA

No se requiere experiencia.

d. EDAD REQUERIDA

Entre 20 y 30 años

ESTETICISTA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: Esteticista
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Brindar una atención de calidad y excelencia al cliente en todo momento, mediante los diversos servicios de spa y peluquería que ofrece el hotel, manteniendo siempre la cordialidad y buen trato, a fin de sobrepasar las expectativas del cliente, brindándole comodidad y distinción para dejar en alto siempre la buena imagen empresarial.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Orientar a los clientes que requieran hacer uso del spa en todos los masajes, tratamiento faciales, corporales y demás servicios que se oferten, brindando toda la información necesaria y con un trato amable y cortés
- Preguntar siempre al cliente sus gustos y preferencias correspondientes, a fin de complacerle en todo momento
- Realizar en forma profesional los procedimientos estéticos y de peluquería correspondientes a los clientes, mediante un trato personalizado y de calidad

- En cuanto a la peluquería de igual manera, debe ofrecer una asesoría profesional a cada cliente, comprendiendo sus requerimientos y necesidades para aplicar en forma adecuada lo que desee
- Realizar siempre la limpieza de su lugar de trabajo, desechando los materiales que ya no deben utilizarse y dejando todo listo para que los nuevos clientes reciban la atención correspondiente
- Elaborar el requerimiento de insumos correspondientes a su área para su correspondiente adquisición por parte del supervisor de compras – ventas
- Mantener un registro de sus actividades diarias y entregarlo a su jefe inmediato superior
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Mantener siempre los protocolos de higiene y seguridad requeridos para cada tratamiento a realizar
- Cuestionar siempre al cliente si se siente cómodo y a gusto con el tratamiento que se está aplicando, a fin de garantizar su efectividad
- Ofrecer siempre una adecuada presentación de su lugar de trabajo, manteniéndolo en condiciones higiénicas y de confort para el cliente, cuidando a la vez cada detalle para dejar en alto siempre la distinción de este servicio
- Cuidar siempre su presentación personal, manteniendo impecable el uniforme requerido y los estándares de higiene necesarios para que el cliente se sienta cómodo y seguro del tratamiento que se va a realizar
- Mantener el control y supervisión del stock de los materiales correspondientes a su área, evitando generar desperdicios significativos
- Acompañar siempre al cliente hasta la salida una vez que se haya realizado el tratamiento o servicio correspondiente

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Estudios certificados en Estética y Cosmetología.

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Capacidad de organización
- Iniciativa
- Buena comunicación
- Disciplina y dedicación al trabajo
- Buenas relaciones interpersonales
- Alta honestidad
- Buenos modales y sutileza en el trato
- Conocimiento de protocolos de atención al cliente
- Conocimientos actualizados en técnicas y procedimientos de estética y peluquería
- Buena presentación personal

c. EXPERIENCIA

Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

Entre 24 y 30 años

TÉCNICO DE MANTENIMIENTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: Técnico de mantenimiento
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Brindar soporte y mantenimiento técnico a todas las áreas de la empresa en forma efectiva, atendiendo oportunamente cualquier falla reportada, a fin de garantizar el correcto funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa y mantener su buena imagen y presentación.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Revisar diariamente el estado y correcto funcionamiento de las instalaciones de agua y luz de la empresa
- Diagnosticar y reparar las averías existentes
- Realizar todo tipo de trabajos relacionados con su especialidad técnica
- Utilizar los medios y mecanismos más adecuados en la realización de reparaciones
- Elaborar y tramitar las adquisiciones requeridas para el desempeño de sus funciones conjuntamente con el supervisor de compras - ventas
- Efectuar diariamente un reporte de actividades, en donde se indiquen las novedades existentes y las soluciones que se han dado a su jefe inmediato superior
- Colaborar en el montaje de eventos, realizando las instalaciones y adecuaciones correspondientes
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Asegurarse que los arreglos que se han efectuado brinden los resultados esperados y se hayan corregido efectivamente las fallas existentes
- Cumplir con las normas establecidas en cuanto a la prevención de riesgos en el trabajo
- Coordinar conjuntamente con cada una de las áreas de la empresa, a fin de que cualquier novedad se reporte en forma inmediata y se tomen las medidas correctivas que corresponden

- Mantener un control y supervisión de los materiales que se encuentran a su cargo, evitando pérdidas o desperdicios significativos
- Brindar asistencia permanente en las labores de mantenimiento requeridas en las habitaciones
- Proponer mejoras técnicas con el fin de optimizar los procesos

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Técnicos en seguridad industrial, electromecánica, electricidad o afines.

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Compromiso con el trabajo
- Capacidad de organización
- Iniciativa
- Agilidad y destreza manual
- Buena comunicación
- Disciplina y dedicación al trabajo
- Buenas relaciones interpersonales
- Alta honestidad
- Conocimientos sólidos en su área

c. EXPERIENCIA

1 año de experiencia en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

Entre 23 y 30 años

ANEXO

Nº7

MANUAL DE FUNCIONES CASA FINA

**casa
fina**
LO FINO PARA SU HOGAR



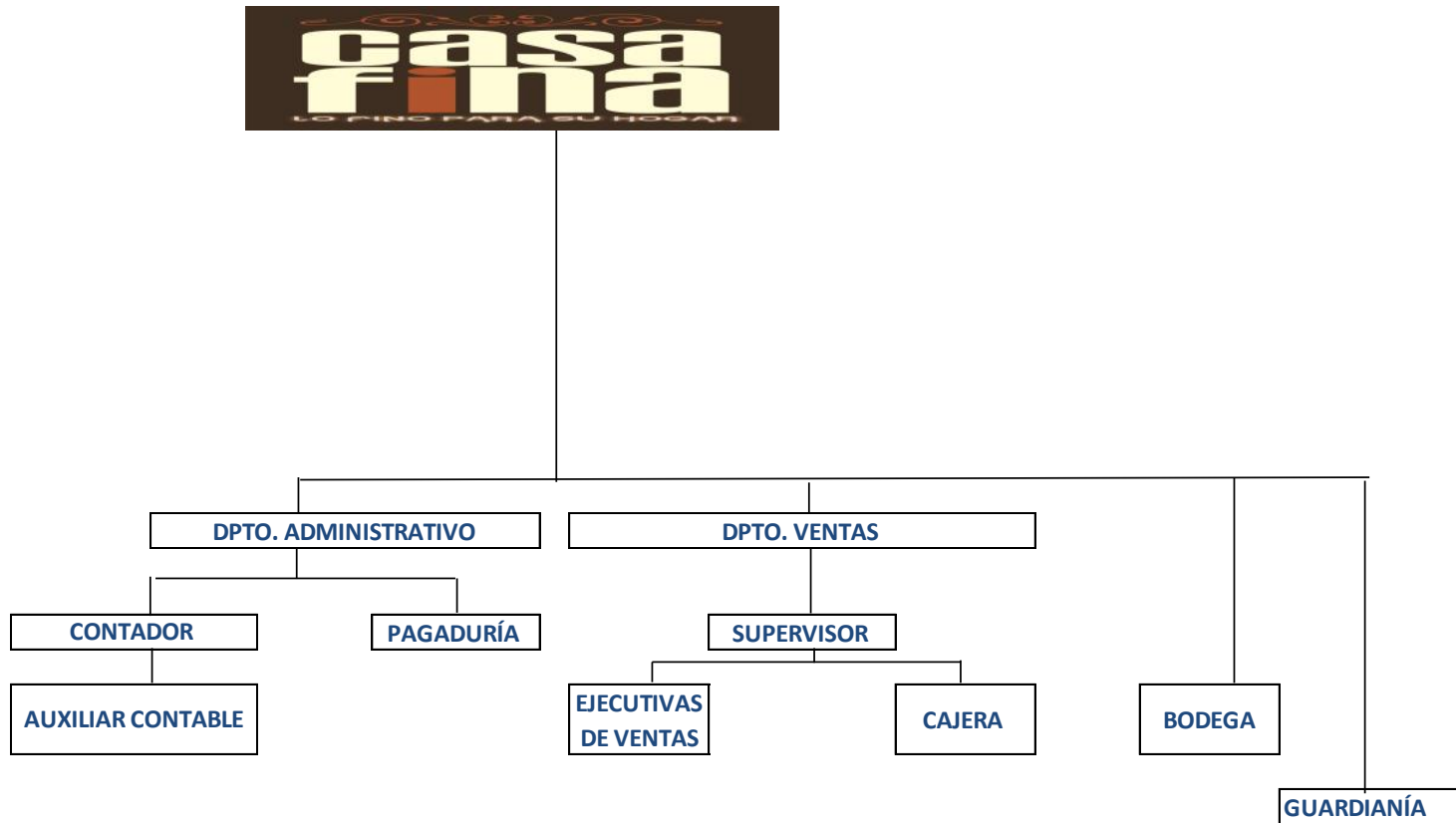
El presente Manual de funciones permite a los colaboradores de la empresa identificar sus responsabilidades y obligaciones a cumplir para el desempeño adecuado y efectivo de sus labores, según el cargo que ejecuten

MANUAL DE FUNCIONES

ÍNDICE

ESTRUCTURA ORGÁNICA	1
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	2
CONTADOR	2
AUXILIAR CONTABLE	4
PAGADOR	6
DEPARTAMENTO DE VENTAS	8
SUPERVISOR DE VENTAS	8
EJECUTIVO DE VENTAS	10
CAJERO	11
BODEGUERO	12
GUARDIA DE SEGURIDAD	14

ESTRUCTURA ORGÁNICA



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

NIVEL QUE PERTENECE

EJECUTIVO

PUESTOS

CONTADOR

AUXILIAR CONTABLE

PAGADURÍA

CONTADOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Contador
3. Dependencia Jerárquica: Administración
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Planificar, organizar, coordinar y ejecutar todas las acciones correspondientes a la contabilidad manteniendo los principios generalmente aceptados de la misma, garantizando la veracidad, oportunidad y la efectividad de la información financiera contable para la toma de decisiones.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Recolectar toda la información financiera- contable ejecutada por la empresa para su síntesis a través de los Estados Financieros
- Llevar los libros Diarios y Mayores al día de acuerdo a las transacciones ejecutadas por la empresa
- Contar con el respaldo necesario para la justificación de las transacciones registradas
- Registrar todas las transacciones ejecutadas por la empresa en base a las buenas prácticas y principios contables
- Preparar y presentar los informes financieros a la administración y junta de accionistas en forma oportuna para la toma de decisiones
- Ejecutar un análisis financiero-contable para la administración y gerencia en forma periódica
- Asesorar a la administración y gerencia en la materia para la buena toma de decisiones

- Elaborar la declaración de impuestos y mantener al día en cuanto a sus obligaciones tributarias
- Revisar y comprobar la validez de los comprobantes de ingreso, egreso y retención
- Realizar comprobantes de retención, facturas según los requerimientos y necesidades de la empresa
- Ejecutar conciliaciones bancarias
- Ejecutar arqueos de caja sorpresa en el área de ventas
- Desarrollar el presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el puesto

IV. RESPONSABILIDADES

- Firma de responsabilidad en los Estado Financieros
- Mantener el archivo de contabilidad en orden cronológico y organizado por el tiempo que exija la ley y en las condiciones que esta demande
- Colaborar con la administración, pagaduría y gerencia para mantener y establecer mejoras en las prácticas contables
- Organización de estado de cuenta bancaria y giro de cheques
- Selección del auxiliar de contabilidad y ejecución de las pruebas pertinentes
- Comunicar resultados periódicos a la administración y la junta de accionistas
- Ejercer una supervisión continua al auxiliar contable
- Colaborar en la predisposición de control interno en el área contable

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título de Contador público
- Cursos de manejo de software contable y computación básica
- Conocimientos tributarios

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de solución de problemas
- Poder de análisis
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Buen manejo de relaciones interpersonales

- Habilidad numérica
- Fluidez verbal y escrita

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años

d. EDAD REQUERIDA

Entre 27 a 35 años

AUXILIAR CONTABLE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Auxiliar contable
3. Dependencia Jerárquica: Contador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Ser el apoyo principal del contador en la ejecución de las funciones de la contabilidad y sus requerimientos.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Recolectar, clasificar, ordenar y registrar información financiera según las especificaciones del contador siempre y cuando estas vayan de la mano de los principios de contabilidad generalmente aceptados
- Realizar comprobantes de ingreso y egreso con fin de justificar las transacciones realizadas por la empresa

- Realizar el seguimiento de cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios
- Realizar comprobantes de retención, facturas y documentación pertinente a los diferentes procesos existentes en la empresa
- Realizar el cálculo de costo de los procesos, materiales, insumos y desembolsos ejecutados en base a las cotizaciones ejecutados por la empresa
- Realizar el presupuesto general de la empresa con fin de organizar y satisfacer las necesidades de la empresa
- Presentar un diagnóstico financiero periódico al contador
- Ejecutar ajustes y soluciones contables considerando las metas y objetivos empresariales
- Colaborar en cualquier pedido que ejecute el contador siempre y cuando tenga fines contables y para bienestar de la empresa
- Ejecutar el cálculo de los roles de pagos y control de nómina en general
- Colaborar en la preparación de: Balance general, estado de resultados, informes a la dirección ejecutiva , Flujos de efectivo, entre otros de acuerdo a la solicitud de los accionistas
- Verificar y sanear cuentas contables
- Cotejar los comprobantes, cheques y documentación existente con el registro contable respectivo
- Cualquier otra actividad y/o responsabilidad inherente al área contable

IV. RESPONSABILIDADES

- Custodia y manejo del archivo de contabilidad según las especificaciones del contador cerciorándose que cumplan con las condiciones que demanden en una revisión o auditoría ejercida por los organismos de control a los que se rige la empresa
- Colaborar con los organismos de control y entregar la información que estos requieran
- Organización de estado de cuenta bancaria y giro de cheques
- Sustentar los registros contables con la documentación pertinente
- Colaborar en las auditorías internas ejecutadas por la administración o una unidad de auditoría si existiera

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título de Contador público, egresado en el área de contabilidad o finanzas, bachiller contable
- Cursos de manejo de software contable y computación básica
- Conocimientos tributarios

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de análisis
- Responsabilidad
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad numérica
- Rapidez y precisión en el cálculo operativo
- Destrezas en el sistema contable

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 6 meses

Experiencia generada en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

Entre 20 a 30 años

PAGADOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Pagador
3. Dependencia Jerárquica: Administración
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Ejecutar funciones de tesorería y pagaduría de la empresa según sus necesidades y principios, rigiéndose siempre a las políticas establecidas así como también al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Realizar los desembolsos a los departamentos que forman parte de la empresa siguiendo el presupuesto general ejecutado por el área financiera-contable

- Realizar desembolsos únicamente necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la empresa
- Verificar la validez de la documentación de respaldo de los desembolsos
- Realizar un registro de cheques emitidos y gestionar su cobertura en caso de ser posfechados
- Gestionar y coordinar las fechas y formas de pagos a los proveedores
- Realizar los pagos por concepto de Nómina
- Recolectar todos los ingresos en forma diaria por parte del almacén
- Realizar una síntesis e informe de las ventas ejecutas por el almacén en forma periódica y presentarlos a la administración
- Enviar la información financiera contable en forma oportuna a contabilidad
- Acordar políticas y convenios de pago con los proveedores
- Depositar en forma diaria los ingresos que genere la empresa
- Solicitar y revisar el informe de ventas diarias presentado por el supervisor de almacén
- Proveer la información necesaria que solicite el área de contabilidad y finanzas
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el puesto.

IV. RESPONSABILIDADES

- Salvaguardar el efectivo de la empresa
- Manejo del efectivo
- Gestión en los pagos
- Recepción, registro y custodia del efectivo

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título en relación con la administración, finanzas o contabilidad
- Conocimientos básicos de computación

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de solución de problemas
- Poder de análisis
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Buen manejo de relaciones interpersonales

- Habilidad numérica
- Capacidad de negociación
- Capacidad de gestión y gestión efectiva de los recursos

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 año

d. EDAD REQUERIDA

Entre 20 a 35 años

DEPARTAMENTO DE VENTAS

NIVEL QUE PERTENECE	OPERATIVO
	SUPERVISOR
PUESTOS	EJECUTIVA DE VENTAS
	CAJERA

SUPERVISOR DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Supervisor de Ventas
3. Dependencia Jerárquica: Administración
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Inspeccionar al personal de ventas y las funciones que estos ejecutan con fin de incrementar las ventas efectuadas por la empresa, así como también gestionar técnicas de atención al cliente para su satisfacción y bienestar empresarial

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Supervisar la atención al cliente de las ejecutivas de ventas
- Capacitar al personal a su mando con técnicas y estrategias de ventas
- Atender al cliente cuando la demanda es representativa
- Cerciorarse que las condiciones de exhibición de la mercadería sean adecuadas en cuanto a posición y condiciones físicas en general
- Garantizar la satisfacción al cliente en relación al servicio proporcionado
- Supervisar que el área de caja ejecute bien las facturas

- Recepción de mercadería para almacén, exhibición y venta
- Ejecutar los reportes diarios de venta para pagaduría con su firma de responsabilidad
- Supervisar y gestionar el aseo y orden total de las instalaciones del almacén de ventas y bodega
- Inspeccionar las condiciones de implementos de ventas tales como percheros, maniqués, vitrinas y similares
- Proporcionar un mantenimiento adecuado para los implementos de venta
- Inspeccionar y velar por mantener la imagen de la empresa así como también de sus colaboradores
- Tener un control de entradas y salidas de mercadería
- Abrir el local en el horario establecido
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el puesto

IV. RESPONSABILIDADES

- Gestión de Ventas
- Aseo, orden e imagen de las instalaciones del almacén de ventas y bodega
- Manipulación y mantenimiento de mercadería
- Servicio al cliente
- Personal de ventas
- Colaborar con revisiones que se hagan a fin de constatar físicamente las existencias y compararlas con los saldos registrados en el sistema

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título en ingeniería comercial, marketing o similar
- Bachiller con amplia experiencia y logros alcanzados
- Conocimientos básicos en contabilidad y servicio al cliente

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Trabajo por metas
- Responsabilidad
- Carisma
- Liderazgo
- Buen manejo de relaciones interpersonales

- Capacidad de negociación
- Puntualidad
- Mantenimiento y orden de activos

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 año

d. EDAD REQUERIDA

Entre 25 a 35 años

EJECUTIVO DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: Ejecutivo de Ventas
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor de Ventas
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 3

II. OBJETIVO

Gestionar las ventas y atender al cliente de manera efectiva con fin de satisfacer sus expectativas y necesidades, generando a la vez ingresos y beneficios empresariales con mira a un incremento paulatino.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Atender al cliente de manera cordial, respetuosa y atenta con fin de generar una satisfacción en el mismo
- Exhibir la mercadería existente al cliente cuidando cada detalle en la exhibición
- Generar ventas incrementales
- Mantener las instalaciones del almacén y la bodega en condiciones adecuadas en cuanto aseo, limpieza, presentación y mantenimiento
- Mantener el orden y organización en la mercadería existentes
- Registrar la salida de mercaderías en el control físico existente
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el puesto

IV. RESPONSABILIDADES

- Gestión de Ventas
- Aseo, orden e imagen de las instalaciones del almacén de ventas y bodega
- Manipulación y mantenimiento de mercadería

- Servicio y atención al cliente
- Colaborar con revisiones que se hagan a fin de constatar físicamente las existencias y compararlas con los saldos registrados en el sistema

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Trabajo por metas
- Responsabilidad
- Carisma
- Buena presencia
- Capacidad de negociación
- Puntualidad
- Mantenimiento y orden de activos

c. EXPERIENCIA

Mínima de 1 año

d. EDAD REQUERIDA

Entre 18 a 30 años

CAJERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: Cajero
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor de Ventas
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Ser responsable de la recepción y custodia del dinero o documentos relacionados, tales como: efectivo, tiquetes de tarjetas crédito/débito, resultantes de la transacciones diarias de venta de la empresa

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Atender al cliente con amabilidad, carisma y buena voluntad
- Registrar las ventas en el sistema pertinente
- Ejecutar las facturas correspondientes

- Almacenar el efectivo o la documentación a su equivalente de las ventas diarias
- Verificar la validez del efectivo
- Revisar el efectivo antes de la entrega del reporte al supervisor
- Mantener el área de caja en forma ordenada y limpia
- Conciliar clasificar el efectivo al finalizar el día
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el puesto

IV. RESPONSABILIDADES

- Registro de las operaciones de venta
- Custodia del efectivo
- Tener liquidez suficiente para emitir vultos

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller
- Conocimientos básicos de computación

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Carisma
- Buena presencia
- Capacidad de negociación
- Puntualidad
- Mantenimiento y orden de activos
- Liderazgo
- Orden y habilidad para numérica
- Agilidad en el conteo y cambio del efectivo

c. EXPERIENCIA

Mínima de 1 año

d. EDAD REQUERIDA

Entre 18 a 30 años

BODEGUERO

VI. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: Bodeguero
3. Dependencia Jerárquica: Administración
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

VII. OBJETIVO

Planificar, organizar, coordinar y ejecutar todas las acciones correspondientes a bodega y almacén manteniendo el sistema de inventarios en orden y de forma adecuada siendo oportuno y efectivo para el desarrollo de actividades de la empresa

VIII. FUNCIONES DEL CARGO

- Mantener la bodega en forma limpia, ordenada y organizada
- Proveer de un sistema de inventarios de bodega y almacén que permita saber con exactitud los movimientos generados en la mercadería
- Solicitar la mercadería en forma oportuna a los proveedores o a gerencia para la gestión de su adquisición
- Cotejar la mercadería de entrada con la factura de proveedores y la guía de remisión existente
- Supervisar las condiciones de la mercadería recibida en almacén
- Gestionar la reparación o mantenimiento de la mercadería según sus necesidades
- Reportar daños significativos de la mercadería
- Proveer al almacén de la mercadería requerida
- Establecer controles el sistema de inventario
- Colaborar con la unidad de Auditoría en el establecimiento de controles y seguimiento de los mismos
- Ejecutar la codificación en la mercadería existente
- Subir al sistema la actualización de la codificación de mercadería
- Recolectar la evidencia suficiente que respalde la baja de la mercadería
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el puesto

IX. RESPONSABILIDADES

- Firma de responsabilidad en los reporte de inventarios

- Comunicar reportes periódicos a la administración y la junta de accionistas sobre el movimiento de la mercadería
- Colaborar en la predisposición de control interno en el área contable
- Control de las existencias

X. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

i. EDUCACIÓN

- Título de tercer nivel en ciencias administrativas
- Cursos de manejo de software contable y computación básica

j. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de solución de problemas
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad numérica

k. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 año

l. EDAD REQUERIDA

Entre 25 a 35 años

GUARDIA DE SEGURIDAD

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: OPERATIVO
2. Denominación del cargo: Guardia de Seguridad
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor de Ventas- Administración
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Brindar seguridad al personal colaborador de Casa Fina así como también al cliente, velando siempre por su bienestar e intereses.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Vigilar y proteger los bienes muebles e inmuebles de la empresa
- Ejecutar controles de identidad al acceso a las bodegas y almacén de la empresa

- Ejecutar control de asistencia y permanencia de los ejecutivos de ventas y su supervisor
- Contactarse con la policía en caso de apresar a la delincuencia
- Colaborar con los clientes en su traslado de mercadería hacia transporte de apoyo
- Cualquier otra responsabilidad o actividad que se encuentre ligada con su cargo

IV. RESPONSABILIDADES

- Vigilancia y seguridad de la empresa

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller
- Conocimientos de vigilancia y seguridad certificada

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Seguridad
- Valentía y astucia
- Liderazgo
- Justicia
- Agilidad física y competencias de seguridad
- Rapidez en los hechos de delincuencia presenciados

c. EXPERIENCIA

Mínima de 1 año

d. EDAD REQUERIDA

Entre 25a 35 años

ANEXO

Nº8

MANUAL DE FUNCIONES KING POLLO

King Pollo



MANUAL DE FUNCIONES

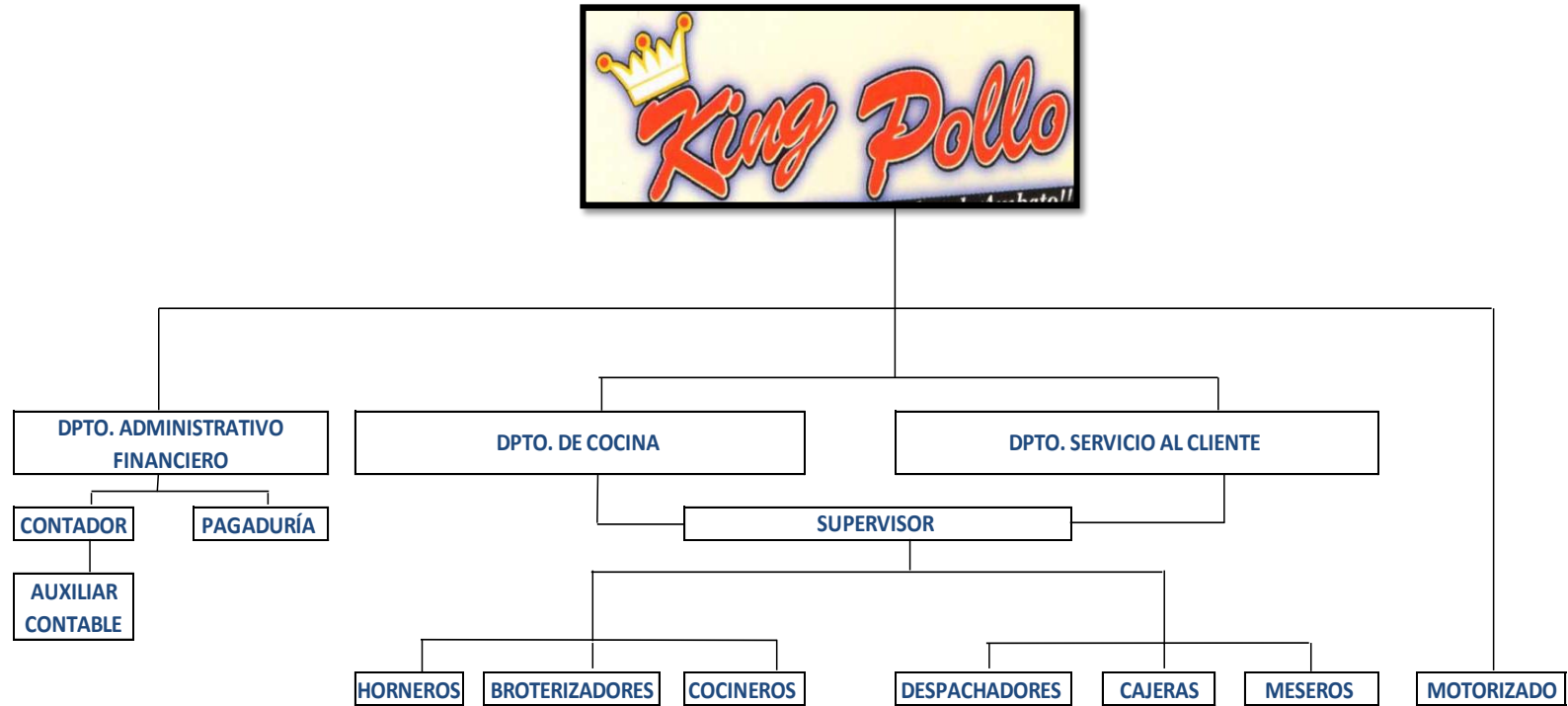
El Presente manual detalla las funciones de cada uno de los colaboradores de KING POLLO, siendo un documento de apoyo y guía al cumplimiento de todos los funcionarios, permitiendo un efectivo desarrollo de actividades y buenas prácticas laborales.

ÍNDICE

ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	1
CARGOS DIRECTIVOS	2
JUNTA DE ACCIONISTAS.....	2
GERENTE	3
ADMINISTRADOR.....	5
CARGOS DE ASESORÍA	7
DEPARTAMENTO LEGAL	7
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.....	9
DEPARTAMENTO DE MARKETING.....	11
CARGOS DE APOYO	14
SECRETARIA.....	14
ESTRUCTURA ORGÁNICA	1
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO	2
CONTADOR	2
AUXILIAR CONTABLE.....	4
SUPERVISOR DE COMPRAS – VENTAS	7
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	9
RECEPCIONISTA	9
BOTONES.....	11
COORDINADOR DE EVENTOS	13
DEPARTAMENTO DE COCINA.....	16
CHEF	16
MESERO	18
DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO	20
AMA DE LLAVES	20
CAMARERAS	22
ESTETICISTA.....	24
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	26
ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	1
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	2

CONTADOR.....	2
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.....	2
AUXILIAR CONTABLE.....	4
PAGADOR.....	6
DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	8
SUPERVISOR DE VENTAS.....	8
EJECUTIVO DE VENTAS	10
CAJERO	11
BODEGUERO.....	12
GUARDIA DE SEGURIDAD.....	14
ÍNDICE	0
ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	1
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO.....	2
CONTADOR.....	2

ESTRUCTURA ORGÁNICA



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

NIVEL QUE PERTENECE

EJECUTIVO

PUESTOS

CONTADOR

AUXILIAR CONTABLE

PAGADURÍA

CONTADOR

XI. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: **Contador**
3. Dependencia Jerárquica: Administración
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

XII. OBJETIVO

Planificar, organizar, coordinar y ejecutar todas las acciones correspondientes a la contabilidad manteniendo los principios generalmente aceptados de la misma, garantizando la veracidad, oportunidad y la efectividad de la información financiera contable para la toma de decisiones.

XIII. FUNCIONES DEL CARGO

- Recolectar toda la información financiera- contable ejecutada por la empresa para su síntesis a través de los Estados Financieros
- Llevar los libros Diarios y Mayores al día de acuerdo a las transacciones ejecutadas por la empresa
- Contar con el respaldo necesario para la justificación de las transacciones registradas
- Registrar todas las transacciones ejecutadas por la empresa en base a las buenas prácticas y principios contables
- Preparar y presentar los informes financieros a la administración y junta de accionistas en forma oportuna para la toma de decisiones

- Ejecutar un análisis financiero-contable para la administración y gerencia en forma periódica
- Asesorar a la administración y gerencia en la materia para la buena toma de decisiones
- Elaborar la declaración de impuestos y mantener al día en cuanto a sus obligaciones tributarias
- Revisar y comprobar la validez de los comprobantes de ingreso, egreso y retención
- Realizar comprobantes de retención, facturas según los requerimientos y necesidades de la empresa
- Ejecutar conciliaciones bancarias
- Ejecutar arquezos de caja sorpresa en el área de ventas
- Toda aquella función que este dentro de su campo laboral y sea de interés de la empresa.

XIV. RESPONSABILIDADES

- Firma de responsabilidad en los Estado Financieros
- Mantener el archivo de contabilidad en orden cronológico y organizado por el tiempo que exija la ley y en las condiciones que esta demande
- Colaborar con la administración, pagaduría y gerencia para mantener y establecer mejoras en las prácticas contables
- Organización de estado de cuenta bancaria y giro de cheques
- Selección del auxiliar de contabilidad y ejecución de las pruebas pertinentes
- Comunicar resultados periódicos a la administración y la junta de accionistas
- Colaborar en la predisposición de control interno en el área contable

XV. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

m. EDUCACIÓN

- Título de Contador publico
- Cursos de manejo de software contable y computación básica
- Conocimientos tributarios

n. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de solución de problemas
- Poder de análisis
- Responsabilidad
- Liderazgo

- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad numérica

o. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años

p. EDAD REQUERIDA

Entre 27 a 35 años

AUXILIAR CONTABLE

VI. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: **Auxiliar contable**
3. Dependencia Jerárquica: Contador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

VII. OBJETIVO

Ser el apoyo principal del contador en la ejecución de las funciones de la contabilidad y sus requerimientos.

VIII. FUNCIONES DEL CARGO

- Recolectar, clasificar, ordenar y registrar información financiera según las especificaciones del contador siempre y cuando estas vayan de la mano de los principios de contabilidad generalmente aceptados
- Realizar comprobantes de ingreso y egreso con fin de justificar las transacciones realizadas por la empresa
- Realizar el seguimiento de cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios
- Realizar comprobantes de retención, facturas y documentación pertinente a los diferentes procesos existentes en la empresa
- Realizar el cálculo de costo de los procesos, materiales, insumos y desembolsos ejecutados en base a las cotizaciones ejecutados por la empresa
- Realizar el presupuesto general de la empresa con fin de organizar y satisfacer las necesidades de la empresa
- Presentar un diagnostico financiero periódico al contador
- Ejecutar ajustes y soluciones contables considerando las metas y objetivos empresariales
- Colaborar en cualquier pedido que ejecute el contador siempre y cuando tenga fines contables y para bienestar de la empresa

- Ejecutar el cálculo de los roles de pagos y control de nómina en general
- Colaborar en la preparación de: Balance general, estado de resultados, informes a la dirección ejecutiva , Flujos de efectivo, entre otros de acuerdo a la solicitud de los accionistas
- Verificar y sanear cuentas contables
- Coteja los comprobantes, cheques y documentación existente con el registro contable respectivo
- Toda aquella función que este dentro de su campo laboral y sea de interés de la empresa.

IX. RESPONSABILIDADES

- Custodia y manejo del archivo de contabilidad según las especificaciones del contador cerciorándose que cumplan con las condiciones que demanden en una revisión o auditoría ejercida por los organismos de control a los que se rige la empresa
- Colaborar con los organismos de control y entregar la información que estos requieran
- Organización de estado de cuenta bancaria y giro de cheques
- Sustentar los registros contables con la documentación pertinente
- Colaborar en las auditorías internas ejecutadas por la administración o una unidad de auditoría si existiera

X. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

e. EDUCACIÓN

- Título de Contador público, egresado en el área de contabilidad o finanzas, bachiller contable
- Cursos de manejo de software contable y computación básica
- Conocimientos tributarios
- Tener conocimientos en mercadeo, finanzas y contabilidad

f. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de análisis
- Responsabilidad
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad numérica
- Rapidez y precisión en el cálculo operativo
- Destrezas en el sistema contable

g. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 6 meses
Experiencia generada en cargos similares

h. EDAD REQUERIDA

Entre 18 a 30 años

PAGADOR

VI. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: **Pagador**
3. Dependencia Jerárquica: Administración
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

VII. OBJETIVO

Ejecutar funciones de tesorería y pagaduría de la empresa según sus necesidades y principios, rigiéndose siempre a las políticas establecidas así como también al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales

VIII. FUNCIONES DEL CARGO

- Realizar los desembolsos a los departamentos que forman parte de la empresa siguiendo el presupuesto general ejecutado por el área financiera-contable
- Realizar desembolsos únicamente necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la empresa
- Verificar la validez de la documentación de respaldo de los desembolsos
- Realizar un registro de cheques emitidos y gestionar su cobertura en caso de ser posfechados
- Gestionar y coordinar las fechas y formas de pagos a los proveedores
- Realizar los pagos por concepto de Nómina
- Recolectar todos los ingresos en forma diaria por parte del almacén
- Realizar una síntesis e informe de las ventas ejecutas por el almacén en forma periódica y presentarlos a la administración
- Enviar la información financiera contable en forma oportuna a contabilidad
- Acordar políticas y convenios de pago con los proveedores
- Depositar en forma diaria los ingresos que genere la empresa

- Solicitar y revisar el informe de ventas diarias presentado por el supervisor de almacén
- Proveer la información necesaria que solicite el área de contabilidad y finanzas
- Toda aquella función que este dentro de su campo laboral y sea de interés de la empresa.

IX. RESPONSABILIDADES

- Salvaguardar el efectivo de la empresa
- Manejo del efectivo
- Gestión en los pagos
- Recepción, registro y custodia del efectivo

X. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

e. EDUCACIÓN

- Título en relación con la administración, finanzas o contabilidad
- Conocimientos básicos de computación

f. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de solución de problemas
- Poder de análisis
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad numérica
- Capacidad de negociación
- Capacidad de gestión y gestión efectiva de los recursos

g. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 años

h. EDAD REQUERIDA

Entre 20 a 35 años

DEPARTAMENTO DE COCINA

NIVEL QUE PERTENECE	OPERATIVO
PUESTOS	SUPERVISOR HORNEROS BROSTERIZADORES COCINEROS

HORNERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: **Hornero**
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 2

II. OBJETIVO

Ejecutar el proceso de horneado en forma eficiente, cubriendo los estándares de calidad, salud e higiene.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Verifica la calidad y condiciones de los pollos
- Ejecuta la limpieza de la materia prima antes de su elaboración
- Ejecuta la limpieza del horno y el lugar de trabajo
- Dar el mantenimiento adecuado y competente al horno
- Hornear los pollos
- Mantiene orden, aseo e higiene al inicio, proceso y finalización del horneado.
- Proveer las ordenes de producción generadas
- Toda aquella función que este dentro de su campo laboral y sea de interés de la empresa.

IV. RESPONSABILIDADES

- Custodia y uso exclusivo del horno
- Verificación de calidad de los pollos y la sazón antes del horneado

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller o Primaria

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Carisma
- Agilidad
- Capacidad para trabajar a presión
- Puntualidad

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 3 meses

Experiencia generada en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

Entre 20 a 30 años

BROSTERIZADOR

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: **Brosterizador**
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 2

II. OBJETIVO

Ejecutar el proceso de brosterizado en forma eficiente, cubriendo los estándares de calidad, salud e higiene

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Verifica la calidad y condiciones de los pollos
- Ejecuta la limpieza de la materia prima antes de su elaboración
- Ejecutar la limpieza de la máquina brosterizadora y el lugar de trabajo
- Dar el mantenimiento adecuado y competente al horno
- Brosterizar los pollos
- Mantiene orden, aseo e higiene al inicio, proceso y finalización del brosterizado.
- Proveer las ordenes de producción generadas
- Toda aquella función que este dentro de su campo laboral y sea de interés de la empresa.

IV. RESPONSABILIDADES

- Custodia y uso exclusivo de la maquina brosterizador
- Verificación de calidad de los pollos y la sazón antes del horneado

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller o Primario

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Carisma
- Agilidad
- Capacidad para trabajar a presión
- Puntualidad

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 3 meses

Experiencia generada en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

Entre 20 a 30 años

COCINEROS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: **Cocineros**
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 2

II. OBJETIVO

Atender la cocina y sus necesidades para el desarrollo adecuado de las actividades propias de la empresa

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Hacer las ensaladas
- Hacer las salsas bufete (salsa rosada y aji)
- Colaborar a los horneros y brosterizadores
- Colaborar con las órdenes directas del supervisor
- Mantener orden, aseo e higiene en todas las funciones desarrolladas por los mismos
- Proveer los pedidos en las especificaciones que indican las ordenes de producción
- Ejecutar la limpieza al inicio y finalización del día de toda la cocina
- Mantener la bodega en condiciones óptimas de higiene y aseo

- Toda aquella función que este dentro de su campo laboral y sea de interés de la empresa.

IV. RESPONSABILIDADES

- Custodia y uso exclusivo de la cocina
- Verificación de calidad de los vegetales e insumos de cocina

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller o Primaria

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Carisma
- Agilidad
- Capacidad para trabajar a presión
- Puntualidad

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 año

Experiencia generada en cargos similares

d. EDAD REQUERIDA

Entre 20 a 30 años

DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

NIVEL QUE PERTENECE	OPERATIVO
PUESTOS	SUPERVISOR
	DESPACHADORES
	CAJEROS
	MESEROS

DESPACHADORES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: **Despachadores**
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Despachar las órdenes de producción generadas por los clientes en forma ágil rápida cumpliendo con sus expectativas y gustos

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir las ordenes de despacho de las cajas
- Solicitar a la cocina el producto terminado y servir las ordenes de despacho
- Despachar las ordenes de producción por medio de los meseros
- Cualquier otra función que esté dentro de su área de trabajo

IV. RESPONSABILIDADES

- Orden aseo y limpieza del área de despacho
- Puntualidad
- Atención ágil y oportuna al cliente

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller o Primaria

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Carisma
- Agilidad

- Capacidad para trabajar a presión
- Puntualidad

c. EXPERIENCIA

Experiencia no requerida

d. EDAD REQUERIDA

Entre 20 a 35 años

CAJEROS

VI. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: **CAJERO**
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

VII. OBJETIVO

Ser responsable de la recepción, custodia del dinero y las órdenes de producción generadas por los clientes

VIII. FUNCIONES DEL CARGO

- Atender al cliente con amabilidad, carisma y buena voluntad
- Registrar las ventas en el sistema pertinente
- Ejecutar las facturas correspondientes
- Almacenar el efectivo en el reporte diario
- Verificar la validez del efectivo
- Revisar el efectivo antes de la entrega del reporte al supervisor
- Mantener el área de caja en forma ordenada y limpia
- Conciliar clasificar el efectivo al finalizar el día
- Cualquier otra función que esté dentro de su área

IX. RESPONSABILIDADES

- Registro de las operaciones de venta
- Custodia del efectivo
- Tener liquidez suficiente para emitir vueltos

X. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller

- Conocimientos básicos de computación

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Carisma
- Buena presencia
- Puntualidad
- Mantenimiento y orden de activos
- Liderazgo
- Orden y habilidad para numérica
- Agilidad en el conteo y cambio del efectivo
- Capacidad para trabajar a presión

c. EXPERIENCIA

Mínima de 1 año

d. EDAD REQUERIDA

Entre 18 a 25 años

MESEROS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: **Meseros**
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 3

II. OBJETIVO

Servir las órdenes de producción generadas por los clientes en forma ágil rápida cumpliendo con sus expectativas y gustos así como también atender necesidades y requerimientos de los mismos.

III.FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir las ordenes de despacho de los despachadores y servir al cliente
- Atender al cliente con sus requerimientos y necesidades solicitadas fuera de caja
- Dar respuesta a solicitudes del cliente
- Efectuar la limpieza permanente de las mesas y área del servicio al cliente.
- Cualquier otra función que esté dentro de su área

IV. RESPONSABILIDADES

- Atención directa al cliente

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller en cualquier especialidad

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Carisma
- Agilidad
- Capacidad para trabajar a presión
- Puntualidad
- Buenas relaciones interpersonales

c. EXPERIENCIA

Experiencia de 1 año

d. EDAD REQUERIDA

Entre 18 a 25 años

SUPERVISOR

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo - Operativo
2. Denominación del cargo: **Supervisor**
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

b. OBJETIVO

Inspeccionar la calidad, eficiencia y efectividad de los procesos y de las funciones ejecutados por los colaboradores de la empresa de los departamentos de Cocina y servicio al cliente

c. FUNCIONES DEL CARGO

- Verificar si los procesos ejecutados por los funcionarios a su cargo se desarrollan acorde a las instrucciones y actividades detalladas en el presente manual
- Inspeccionar la calidad de los insumos utilizados para los procesos de cocina
- Gestionar, verificar y mantener condiciones aceptables para el consumo humano en cuanto al almacenaje de insumos primos
- Supervisar que las funciones de los colaboradores de la empresa se ejecuten de manera eficiente
- Abastecer y gestionar la bodega en forma oportuna para el desarrollo de actividades de la empresa
- Realizar reportes diarios de las ventas
- Arqueos de caja diarios
- Crear menús de promoción y ofertas para el cliente según las necesidades
- Controlar la utilización óptima de los insumos a utilizar en las diversas áreas
- Velar siempre por una buena atención al cliente.
- Toda aquella función que este dentro de su campo laboral y sea de interés de la empresa.

d. RESPONSABILIDADES

- Custodia y mantenimiento de la bodega
- Buena atención al cliente
- Sustentar los registros contables con la documentación pertinente y proveerlo a pagaduría en forma oportuna
- Colaborar en las auditorías internas ejecutadas por la administración o una unidad de auditoría si existiera
- Gestionar posibles negocios y acuerdos comerciales

e. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

b. EDUCACIÓN

- Título de bachiller
- Conocimientos básicos de contabilidad

c. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de negociación y gestión
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Carisma
- Liderazgo

- Iniciativa

d. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 año evaluado
Experiencia generada encargos similares

e. EDAD REQUERIDA

Entre 25 a 35 años

MOTORIZADO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: **MOTORIZADO**
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Servir las órdenes de producción generadas por los clientes a domicilio en forma ágil rápida y responsable satisfaciendo con las expectativas y gustos del cliente.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir las ordenes de despacho y trasladarlos al cliente en su domicilio o dirección solicitada
- Cobrar por la orden de producción generadas
- Realizar la entrega del efectivo en caja al finalizar la jornada de trabajo
- Proveer de la liquidez suficiente para generar vueltos
- Toda aquella función que este dentro de su campo laboral y sea de interés de la empresa.

IV. RESPONSABILIDADES

- Atención directa al cliente
- Custodia y manejo de efectivo
- Mantenimiento y uso del vehículo motorizado

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Se requiere que tenga un vehículo motorizado propio

Disponibilidad de tiempo

a. EDUCACIÓN

- Bachiller en cualquier especialidad

- Licencia tipo B o aquella que permita el manejo del motorizado

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Carisma
- Agilidad
- Capacidad para trabajar a presión
- Puntualidad
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad numérica y cambio de efectivo

c. EXPERIENCIA

Experiencia de 1 año

d. EDAD REQUERIDA

Entre 18 a 25 años

ANEXO

Nº9

MANUAL DE FUNCIONES ALMACENES - BOUTIQUES

VARIETADES MARY CARMEN



SECRET'S BOUTIQUE



REMODELATE



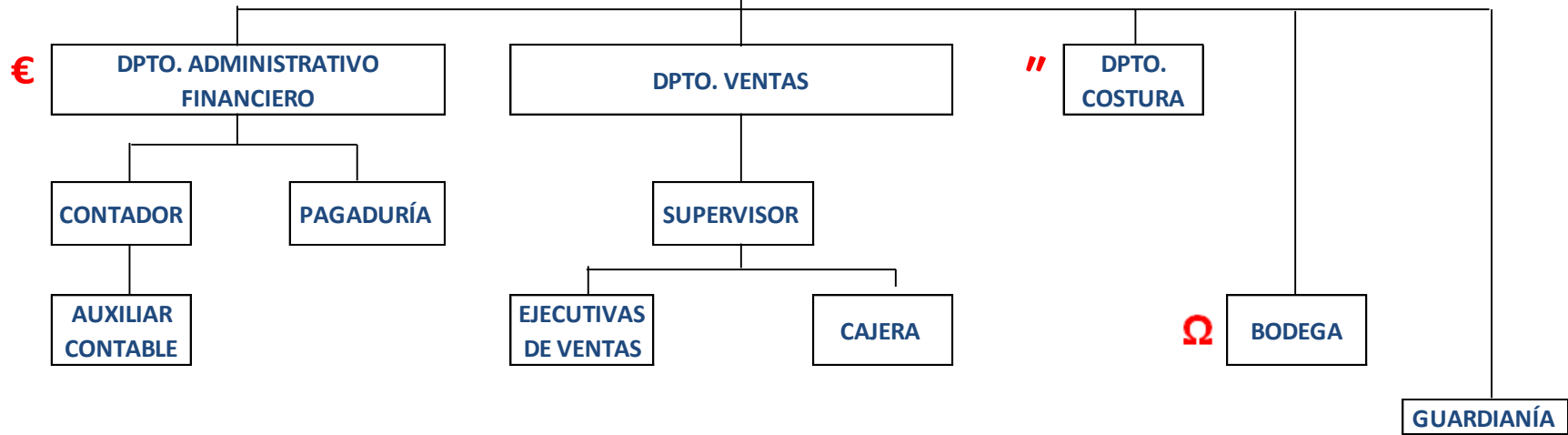
MANUAL DE FUNCIONES

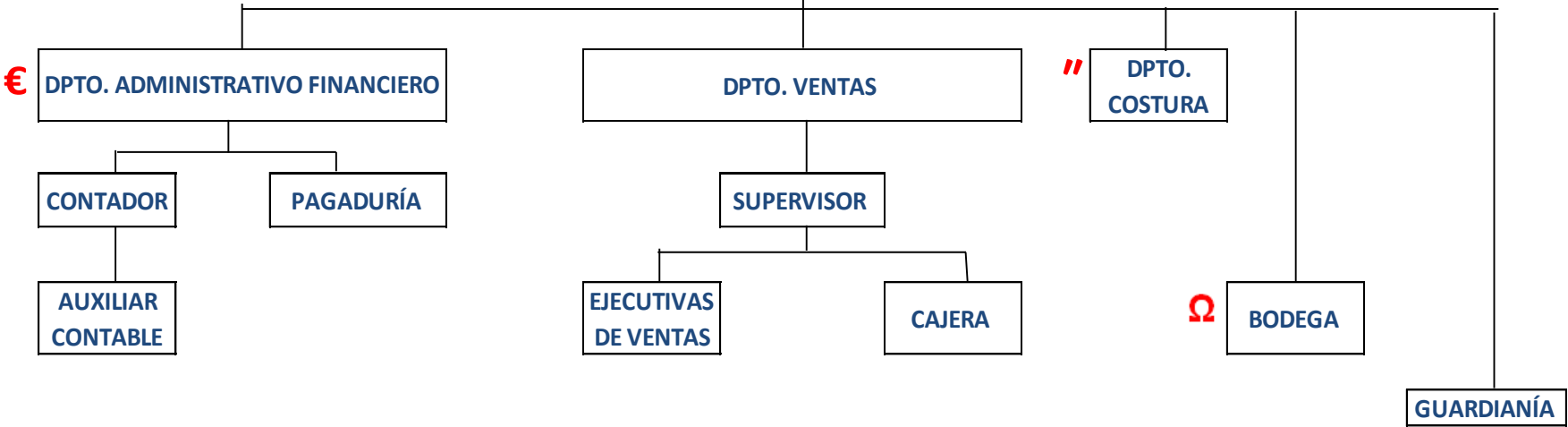
El presente Manual de Funciones es una herramienta de gran utilidad para los colaboradores de la empresa, ya que permite identificar sus responsabilidades y obligaciones a cumplir para el desempeño adecuado y efectivo de sus labores de acuerdo al cargo que ejecuten, contribuyendo así a la correcta organización y eficiencia empresarial.

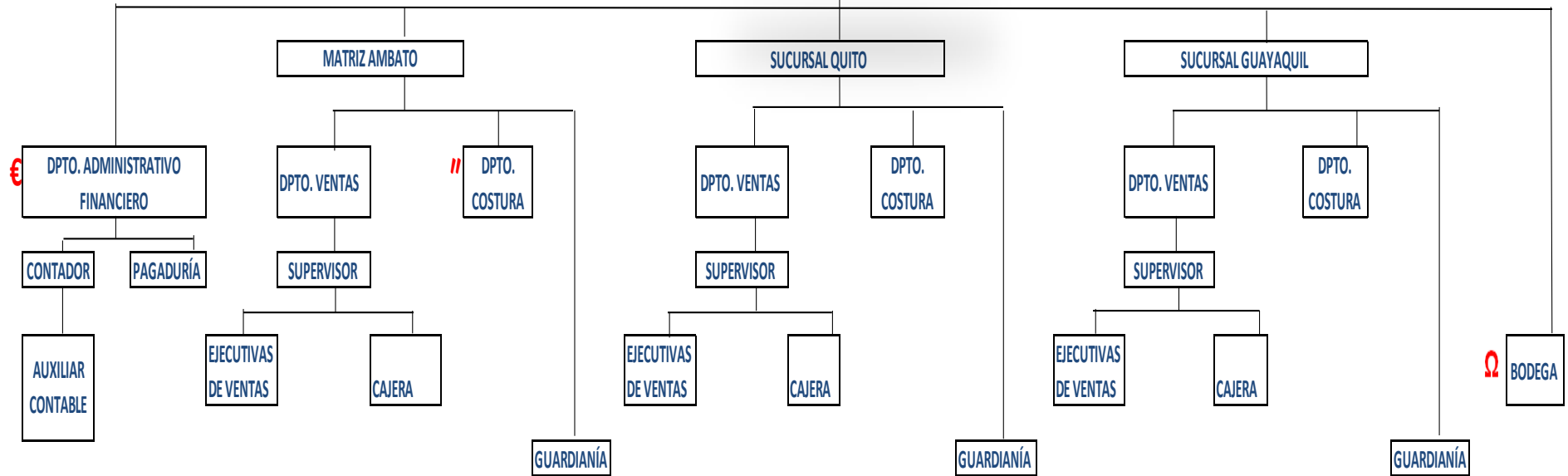
ÍNDICE

ESTRUCTURA ORGÁNICA	1
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO	4
CONTADOR	4
AUXILIAR CONTABLE	6
PAGADOR.....	8
DEPARTAMENTO DE VENTAS	10
SUPERVISOR DE VENTAS.....	10
EJECUTIVO DE VENTAS	13
CAJERO	15
DEPARTAMENTO DE COSTURA	17
COSTURERA	17
BODEGUERO	19
GUARDIA DE SEGURIDAD	21

ESTRUCTURA ORGÁNICA







- € Se maneja un solo Departamento Financiero a nivel del Grupo Corporativo para los almacenes comerciales
- " Se cuenta con un solo departamento de Costura para los almacenes comerciales de la ciudad de Ambato
- Ω Se cuenta con una sola Bodega para los almacenes comerciales

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

NIVEL QUE PERTENECE

Ejecutivo

PUESTOS

- Contador
 - Auxiliar Contable
 - Pagador
-

CONTADOR**XVI. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: **Contador**
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

XVII. OBJETIVO

Planificar, organizar, coordinar y ejecutar todas las acciones correspondientes a la contabilidad manteniendo los principios generalmente aceptados de la misma, garantizando la veracidad, oportunidad y la efectividad de la información financiera contable para la toma de decisiones.

XVIII. FUNCIONES DEL CARGO

- Recolectar toda la información financiera- contable ejecutada por la empresa para su síntesis a través de los Estados Financieros
- Llevar los libros Diarios y Mayores al día de acuerdo a las transacciones ejecutadas por la empresa
- Contar con el respaldo necesario para la justificación de las transacciones registradas
- Registrar todas las transacciones ejecutadas por la empresa en base a las buenas prácticas y principios contables
- Preparar y presentar los informes financieros a la administración y junta de accionistas en forma oportuna para la toma de decisiones
- Ejecutar un análisis financiero-contable para la administración y gerencia en forma periódica

- Asesorar a la administración y gerencia en la materia para la buena toma de decisiones
- Elaborar la declaración de impuestos y mantener al día en cuanto a sus obligaciones tributarias
- Revisar y comprobar la validez de los comprobantes de ingreso, egreso y retención
- Realizar comprobantes de retención, facturas según los requerimientos y necesidades de la empresa
- Ejecutar conciliaciones bancarias
- Ejecutar arqueos de caja sorpresa en el área de ventas
- Desarrollar el presupuesto financiero para cada una de las áreas existentes en la empresa.
- Cualquier otra actividad o responsabilidad relacionada con su área de trabajo.

XIX. RESPONSABILIDADES

- Firma de responsabilidad en los Estados Financieros
- Mantener el archivo de contabilidad en orden cronológico y organizado por el tiempo que exija la ley y en las condiciones que esta demande
- Colaborar con la administración, pagaduría y gerencia para mantener y establecer mejoras en las prácticas contables
- Organización de estado de cuenta bancaria y giro de cheques
- Selección del auxiliar de contabilidad y ejecución de las pruebas pertinentes
- Comunicar resultados periódicos a la administración y la junta de accionistas
- Mantener el control interno en el área contable

XX. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

q. EDUCACIÓN

- Título de Contador publico
- Cursos de manejo de software contable y computación básica
- Conocimientos tributarios

r. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de solución de problemas
- Poder de análisis
- Responsabilidad
- Liderazgo

- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad numérica

s. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años

t. EDAD REQUERIDA

Entre 27 a 35 años

AUXILIAR CONTABLE

XI. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: **Auxiliar contable**
3. Dependencia Jerárquica: Contador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

XII. OBJETIVO

Ser el apoyo principal del contador en la ejecución de las funciones de la contabilidad y sus requerimientos.

XIII. FUNCIONES DEL CARGO

- Recolectar, clasificar, ordenar y registrar información financiera según las especificaciones del contador siempre y cuando estas vayan de la mano de los principios de contabilidad generalmente aceptados
- Realizar comprobantes de ingreso y egreso con fin de justificar las transacciones realizadas por la empresa
- Realizar el seguimiento de cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios
- Realizar comprobantes de retención, facturas y documentación pertinente a los diferentes procesos existentes en la empresa

- Realizar el cálculo de costo de los procesos, materiales, insumos y desembolsos ejecutados en base a las cotizaciones ejecutados por la empresa
- Realizar el presupuesto general de la empresa con fin de organizar y satisfacer las necesidades de la empresa
- Presentar un diagnostico financiero periódico al contador
- Ejecutar ajustes y soluciones contables considerando las metas y objetivos empresariales
- Colaborar en cualquier pedido que ejecute el contador siempre y cuando tenga fines contables y para bienestar de la empresa
- Ejecutar el cálculo de los roles de pagos y control de nómina en general
- Colaborar en la preparación de: Balance general, estado de resultados, informes a la dirección ejecutiva , Flujos de efectivo, entre otros de acuerdo a la solicitud de los accionistas
- Verificar y sanear cuentas contables
- Coteja los comprobantes, cheques y documentación existente con el registro contable respectivo

XIV. RESPONSABILIDADES

- Custodia y manejo del archivo de contabilidad según las especificaciones del contador cerciorándose que cumplan con las condiciones que demanden en una revisión o auditoría ejercida por los organismos de control a los que se rige la empresa
- Colaborar con los organismos de control y entregar la información que estos requieran
- Organización de estado de cuenta bancaria y giro de cheques
- Sustentar los registros contables con la documentación pertinente
- Colaborar en las auditorías internas ejecutadas por la administración o una unidad de auditoría si existiera

XV. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

i. EDUCACIÓN

- Título de Contador público, egresado en el área de contabilidad o finanzas, bachiller contable

- Cursos de manejo de software contable y computación básica
- Conocimientos en tributación

j. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Capacidad de análisis
- Responsabilidad
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad numérica
- Rapidez y precisión en el cálculo operativo
- Destrezas en el sistema contable

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 6 meses

d. EDAD REQUERIDA

Entre 18 a 30 años

PAGADOR

XI. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: Pagador
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

XII. OBJETIVO

Ejecutar funciones de tesorería y pagaduría de la empresa según sus necesidades y principios, rigiéndose siempre a las políticas establecidas así como también al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales

XIII. FUNCIONES DEL CARGO

- Realizar los desembolsos a los departamentos que forman parte de la empresa siguiendo el presupuesto general ejecutado por el área financiera-contable
- Realizar desembolsos únicamente necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la empresa
- Verificar la validez de la documentación de respaldo de los desembolsos
- Realizar un registro de cheques emitidos y gestionar su cobertura en caso de ser posfechados
- Gestionar y coordinar las fechas y formas de pagos a los proveedores
- Realizar los pagos por concepto de Nómina
- Recolectar todos los ingresos en forma diaria por parte del almacén
- Realizar una síntesis e informe de las ventas ejecutas por el almacén en forma periódica y presentarlos a la administración
- Enviar la información financiera contable en forma oportuna a contabilidad
- Acordar políticas y convenios de pago con los proveedores
- Depositar personalmente, en forma diaria e intacta los ingresos que genere la empresa
- Solicitar y revisar el informe de ventas diarias presentado por el supervisor de almacén
- Proveer la información necesaria que solicite el área de contabilidad y finanzas

XIV. RESPONSABILIDADES

- Salvaguardar el efectivo de la empresa
- Manejo del efectivo
- Gestión en los pagos
- Recepción, registro y custodia del efectivo
- Depósitos bancarios

XV. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Título de tercer nivel en administración, finanzas o contabilidad
- Conocimientos básicos de computación

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Capacidad de solución de problemas
- Capacidad de análisis
- Responsabilidad
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad numérica
- Capacidad de negociación
- Capacidad de gestión efectiva de los recursos
- Alta honestidad

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 año

d. EDAD REQUERIDA

Entre 20 a 35 años

DEPARTAMENTO DE VENTAS

NIVEL QUE PERTENECE

Ejecutivo

PUESTOS

- Supervisor de ventas
 - Ejecutivo de ventas
 - Cajero
-

SUPERVISOR DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Administrativo
2. Denominación del cargo: **Supervisor de ventas**
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 5

II. OBJETIVO

Inspeccionar los procesos y funciones ejecutadas por las ejecutivas de ventas y cajeras de los almacenes comerciales del Grupo Corporativo, garantizando su efectividad y contribuyendo a mantener siempre la buena imagen y prestigio empresarial.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Verificar si los funcionarios que se encuentran bajo su responsabilidad desarrollan sus actividades acorde a las instrucciones y especificaciones señaladas en este manual
- Establecer una planificación de trabajo para su equipo a fin de garantizar que todos los funcionarios se encuentren desempeñando actividades productivas durante la jornada
- Supervisar que las funciones de los colaboradores de la empresa se ejecuten de manera eficiente
- Mantener un control de la bodega interna de cada almacén, a fin de llevar un abastecimiento y manejo adecuado para el desarrollo de sus actividades
- Realizar reportes diarios de las ventas y entregarlos a su jefe inmediato superior o al área contable
- Recepción de mercadería para almacén, exhibición y venta
- Capacitar al personal que se encuentra bajo su mando en técnicas y estrategias de ventas
- Efectuar arqueos de caja diarios y reportar novedades a su jefe inmediato superior
- Supervisar que la mercadería se exhiba de la forma adecuada, cuidando siempre su presentación
- Reportar en forma inmediata cualquier novedad existente a su jefe inmediato superior
- Contribuir con la supervisión adecuada para evitar fuga de mercadería
- Supervisar la facturación correcta de cada venta efectuada, sin omitir ningún registro
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Tiene bajo su responsabilidad el inventario de mercadería existente en cada almacén, el cual debe conservarse en forma íntegra y apta para su venta, y debe

coincidir exactamente con el valor registrado en el sistema, evitando cualquier siniestro o pérdida

- Custodia y mantenimiento de la bodega interna de cada almacén
- Sustentar los registros contables con la documentación pertinente y proveerlo a pagaduría en forma oportuna
- Supervisar que el área de caja ejecute correctamente las facturas
- Velar por la adecuada presentación y organización de las instalaciones de cada almacén comercial, revisando los percheros, maniqués, vitrinas y similares
- Velar por mantener la imagen de la empresa así como también de sus colaboradores
- Abrir el local en el horario establecido
- Colaborar en las auditorías internas ejecutadas por la administración o unidad de auditoría si existiera
- Ejercer una supervisión directa a las ventas efectuadas a fin de garantizar que los clientes obtengan el mejor de los servicios
- Revisar la correcta aplicación de precios

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

f. EDUCACIÓN

- Mínimo bachiller o estudios superiores en contabilidad, finanzas o afines
- Conocimientos básicos de contabilidad, manejo de inventarios, servicio al cliente

g. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de negociación y gestión
- Capacidad de organización
- Liderazgo
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Carisma
- Iniciativa
- Puntualidad
- Alta honestidad

h. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 año en cargos similares, demostrando buena aplicación de las competencias requeridas

i. EDAD REQUERIDA

Entre 25 a 35 años

EJECUTIVO DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: **Ejecutivo de ventas**
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor de ventas
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 30

II. OBJETIVO

Gestionar las ventas y atender al cliente de manera cordial, educada y amable, a fin de satisfacer todas sus expectativas y necesidades, contribuyendo a la generación e incremento de ingresos y beneficios para la empresa, manteniendo siempre el prestigio y buena imagen empresarial.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Atender al cliente de manera cordial, respetuosa y atenta ante sus diversos requerimientos, generando confianza y a la vez satisfacción en el servicio recibido
- Exhibir la mercadería existente al cliente, cuidando que ésta no sufra algún daño o siniestro
- Acomodar las veces que sean necesarias la mercadería en su lugar correspondiente
- Generar ventas incrementales
- Mantener las instalaciones del almacén y la bodega interna en condiciones adecuadas en cuanto a aseo, limpieza y presentación
- Mantener el orden y organización en la mercadería existente
- Registrar la salida de mercaderías en el documento de control físico correspondiente

- Cerciorarse que las condiciones de exhibición de la mercadería sean adecuadas, cuidando su posición, estado y condiciones físicas en general.
- Colaborar en las constataciones físicas a realizar en los almacenes, para cuadrar las existencias con los saldos del sistema contable
- Coordinar con el supervisor de ventas las labores a desempeñar dentro de la jornada de trabajo
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Acompañar al cliente en todo momento desde que se inicia su atención, de tal forma que se cierre la venta
- Gestionar las ventas en forma adecuada
- Custodia, mantenimiento y control de la mercadería existente en el almacén, a fin de evitar siniestros o pérdidas
- Reportar en forma inmediata cualquier novedad dentro de la operatividad del almacén a su supervisor correspondiente
- Participar activamente en las capacitaciones que se le otorguen y mostrar predisposición y responsabilidad en todo momento para la obtención de mejores resultados
- Cumplir eficientemente y de la mejor manera las metas en ventas que le hayan sido asignadas
- Cuidar siempre su presentación personal a fin de garantizar la buena imagen empresarial hacia el cliente

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

Mínimo Bachiller

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Poder de negociación
- Fluidez verbal
- Trabajo bajo presión
- Cumplimiento de metas

- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Iniciativa
- Puntualidad
- Alta honestidad
- Buena presencia

c. EXPERIENCIA

1 año de experiencia requerida

d. EDAD REQUERIDA

Entre 18 a 30 años

CAJERO

XI. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: Cajero
3. Dependencia Jerárquica: Supervisor de Ventas
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 5

XII. OBJETIVO

Ser responsable de la recepción y custodia del dinero o documentos relacionados que son resultantes de las transacciones diarias de venta de los almacenes, cuidando siempre por la seguridad del efectivo y conservándolo en forma intacta para su correspondiente entrega al área contable.

XIII. FUNCIONES DEL CARGO

- Registrar las ventas en forma exacta en el sistema de facturación pertinente
- Efectuar las facturas correspondientes

- Almacenar el efectivo o la documentación correspondiente de las ventas diarias en forma adecuada para evitar cualquier pérdida o siniestro
- Verificar la validez del efectivo recibido como pago
- Revisar y cuadrar correctamente el efectivo de acuerdo a las ventas para la entrega del reporte al supervisor
- Mantener el área de caja en forma ordenada, organizada y limpia
- Cerrar caja al finalizar el día, conciliando y clasificando el efectivo en monedas, billetes, cheques y otra documentación de respaldo necesaria para el área contable
- Colaborar de la manera adecuada en la realización de arqueos de caja sorpresivos, brindando todas las facilidades para su ejecución
- Mantener el control interno de su área
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

XIV. RESPONSABILIDADES

- Atender al cliente con amabilidad, carisma y buena voluntad cuando le corresponda
- Registro adecuado de las operaciones de venta
- Reportar en forma inmediata cualquier novedad relacionada con el efectivo al supervisor
- Custodia y control del efectivo
- Mantener la disponibilidad suficiente y adecuada de monedas y billetes para emitir vueltos
- Elaborar los reportes diarios correspondientes sobre el movimiento del efectivo

XV. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller
- Conocimientos básicos de computación

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Agilidad y rapidez numérica
- Puntualidad
- Agilidad en el conteo y cambio del efectivo
- Alta honestidad

- Buenas relaciones interpersonales
- Buena presencia

c. EXPERIENCIA

Mínima de 1 año

d. EDAD REQUERIDA

Entre 18 a 30 años

DEPARTAMENTO DE COSTURA	
NIVEL QUE PERTENECE	Operativo
PUESTOS	• Costurera

COSTURERA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: **Costurera**
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. OBJETIVO

Reparar cuando corresponda las prendas de vestir existentes en los almacenes comerciales, de la forma más adecuada y de acuerdo a las especificaciones señaladas, garantizando de esta manera la satisfacción en el cliente y la buena imagen y prestigio empresarial.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Realizar los arreglos correspondientes a las prendas de vestir que se le han asignado para su reparación, ya sea por especificaciones dadas por el cliente o por algún daño que han sufrido dentro de su manejo
- Cuando sea necesario confeccionar prendas u otros artículos que se le asignen

- Optimizar el uso de los recursos que se encuentran a su disposición para efectuar su trabajo
- Elaborar un informe semanal en donde se detallen las actividades realizadas y entregarlo al administrador para determinar su productividad
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Cumplir en forma efectiva con los arreglos de las prendas de vestir asignadas, satisfaciendo todos los requerimientos necesarios
- Reportar en forma inmediata a su jefe inmediato superior cualquier novedad que se dé dentro de su área
- Mantener limpia y ordenada su área de trabajo

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Titulación obtenida en la rama de corte y confección

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Habilidad y destreza manual
- Capacidad de organización
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Carisma
- Iniciativa
- Honestidad

c. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en el desempeño de sus funciones

d. EDAD REQUERIDA

Entre 25 a 38 años

BODEGUERO

VI. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

5. Tipo de Cargo: Operativo
6. Denominación del cargo: Bodeguero
7. Dependencia Jerárquica: Administrador
8. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

VII. OBJETIVO

Responder en forma eficiente y adecuada por el manejo, almacenamiento y conservación de la mercadería entregada bajo su custodia y administración, así como mantener el inventario de acuerdo a las normas establecidas, a fin de llevar un control efectivo que permita salvaguardar de la mejor manera la mercadería y se eviten siniestros o pérdidas.

VIII. FUNCIONES DEL CARGO

- Mantener la bodega en forma limpia, ordenada y organizada, precautelando siempre por su seguridad
- Proporcionar un sistema de inventarios de bodega y almacén que permita conocer exactamente los movimientos generados en la mercadería así como los saldos actuales existentes
- Realizar los pedidos de mercadería en forma oportuna y proporcionarlos a la administración o gerencia para que gestionen su adquisición
- Comparar siempre la mercadería de entrada con la factura de los proveedores y la guía de remisión correspondiente, y reportar inmediatamente a su jefe inmediato superior cualquier novedad existente en este proceso
- Supervisar las condiciones de la mercadería recibida, en caso de que se encuentre en mal estado debe ser separada y se debe elaborar un informe que indique la cantidad de prendas que se encuentran en mal estado y su correspondiente justificación, y debe ser entregado a la administración o auditoría interna.
- Gestionar la reparación o mantenimiento de la mercadería según sus necesidades
- Reportar inmediatamente daños significativos de la mercadería con su correspondiente justificación

- Proveer al almacén de la mercadería requerida
- Establecer controles al sistema de inventario
- Colaborar con la unidad de Auditoría interna en el establecimiento de controles a la mercadería y su seguimiento
- Ejecutar la codificación en la mercadería existente
- Subir al sistema la actualización de la codificación de mercadería
- Recolectar la evidencia suficiente que respalde la baja de alguna mercadería
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IX. RESPONSABILIDADES

- Dejar siempre constancia de la entrega - recepción de la mercadería en cada uno de los almacenes mediante documentos y firmas en donde se identifiquen a los funcionarios responsables
- Garantizar mediante su firma de responsabilidad los reportes de inventarios
- Elaborar y difundir reportes periódicos a la administración y gerencia sobre el movimiento de la mercadería
- Colaborar con revisiones que se hagan a fin de constatar físicamente las existencias y compararlas con los saldos registrados en el sistema
- Mantener el control interno de su área, conservando en forma íntegra y exacta el inventario

X. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

e. EDUCACIÓN

- Título de tercer nivel en ciencias administrativas
- Cursos de manejo de software contable y computación básica
- Capacitaciones en manejo de inventarios

f. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Compromiso con el trabajo
- Capacidad de organización
- Iniciativa
- Agilidad y destreza manual
- Capacidad para resolver problemas
- Buena comunicación

- Disciplina y dedicación al trabajo
- Alta honestidad
- Habilidad numérica

g. EXPERIENCIA

1 año de experiencia en cargos similares

h. EDAD REQUERIDA

Entre 25 a 35 años

GUARDIA DE SEGURIDAD

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Tipo de Cargo: Operativo
2. Denominación del cargo: **Guardia de seguridad**
3. Dependencia Jerárquica: Administrador
4. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 5

II. OBJETIVO

Proporcionar vigilancia permanente en las instalaciones de la empresa en forma eficiente, a fin de garantizar la seguridad, resguardo y protección de los recursos empresariales.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Mantenerse permanentemente en la entrada de la empresa y recorriendo sus instalaciones, a fin de supervisar la seguridad del lugar
- Proteger y resguardar la mercadería de los almacenes, evitando cualquier robo o pérdida
- Resguardar los bienes muebles existentes dentro del almacén

- Controlar el ingreso y salida de los funcionarios y efectuar las revisiones correspondientes a fin de evitar cualquier fuga de mercadería
- Mantener un registro con todas las novedades que se han presentado en el día y entregarlo a su jefe inmediato superior
- Brindar apoyo y soporte en las labores que se encomiende
- Cualquier otra responsabilidad y/o actividad que se encuentre directamente ligada con el cargo.

IV. RESPONSABILIDADES

- Mantener las medidas de seguridad apropiadas para la empresa
- En caso de generarse alguna emergencia, tomar las acciones necesarias, precautelando siempre por la seguridad de quienes se encuentran a su alrededor y dando el aviso necesario a quien corresponda
- Realizar rondas periódicas internas y externas
- Mantener su equipamiento adecuado para encontrarse prevenido para cualquier eventualidad

V. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

a. EDUCACIÓN

- Bachiller
- Formación requerida para guardia de seguridad

b. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

- Seriedad en el trabajo
- Disciplina
- Puntualidad
- Perspicacia
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Cordialidad e iniciativa
- Alta honestidad
- Confidencialidad
- Responsabilidad

c. EXPERIENCIA

Mínimo 1 año en el desempeño de sus funciones

d. EDAD REQUERIDA

Entre 25 a 35 años

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por las Señoritas:
Geomayra Catherine Sánchez Paredes y Deyanira Elizabeth Taboada Valle,
bajo nuestra supervisión:

**ING. IRALDA BENAVIDES
DIRECTOR**

**DRA. CARLA ACOSTA
CODIRECTOR**

**ING. XAVIER FABARA
DIRECTOR DE LA CARRERA**

**DR. RODRIGO VACA
SECRETARIO ACADÉMICO**