



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA: ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
INTERNO PARA “SERVIPEDIDOS” S.A.**

AUTORA:

SOFÍA ALEJANDRA RAMOS CEVALLOS

DIRECTOR:

ING. FERNANDO BORJA

QUITO - ECUADOR

JUNIO - 2016

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Sofía Alejandra Ramos Cevallos, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original y auténtica. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán responsabilidad mía.

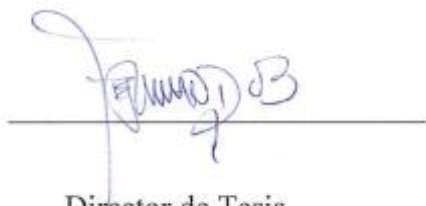


Sofía Alejandra Ramos Cevallos

CI: 1724091705

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Fernando Borja, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la Srta. Sofía Alejandra Ramos Cevallos, es autora exclusiva de la presente investigación, cuyo tema es: “Elaboración de Procedimientos de Control Interno para “Servipedidos” S.A.”, y que ésta es original, auténtica y personal suya, y fue desarrollada bajo mi dirección y control.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fernando B', is written over a horizontal line.

Director de Tesis
Ing. Fernando Borja

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis amados padres Jorge Ramos y Maruja Cevallos, quienes durante toda mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi pilar fundamental para la culminación de mis metas. Depositando su entera confianza en cada proyecto que he venido emprendiendo, sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad. Gracias a ellos y al apoyo incondicional de mis queridas hermanas, que siempre estuvieron presentes en cada momento de mi vida, apoyando con sus consejos, enseñanzas y amor, lo cual me ha ayudado a crecer como persona, a cumplir con mis metas propuestas y a entender que lo más importante es tener una familia unida y a Dios en nuestros corazones.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía y fortaleza para poder culminar mis metas, y proveerme de fuerzas para salir adelante pese a cualquier dificultad que se me presento en el camino.

A mis padres y hermanas, por su gran amor y apoyo incondicional, gracias a ellos soy quien soy ahora y he podido superar las dificultades que me ha impuesto la vida y alcanzar mis metas. Mi familia es mi motor principal para superarme cada día.

A mi tía Carmen por su apoyo incondicional, gracias por el cariño y consejos que me han ayudado a crecer como persona.

A todos los docentes que conforman la Universidad Tecnológica Equinoccial, gracias a la impartición de sus conocimientos en las aulas, han contribuido con mi crecimiento personal y profesional, bajo valores y principios éticos.

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1724091705
APELLIDO Y NOMBRES:	Ramos Cevallos Sofía Alejandra
DIRECCIÓN:	Calle Isla Isabela y Thomas de Berlanga
EMAIL:	chopialeja@hotmail.com sramos@jcr.com.ec
TELÉFONO FIJO:	022447750
TELÉFONO MOVIL:	0994106831

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Elaboración de Procedimientos de Control Interno para "Servipedidos" S.A.
AUTOR O AUTORES:	Ramos Cevallos Sofía Alejandra
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	24 de Junio 2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ing. Fernando Borja
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Finanzas y Auditoría CPA
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>La presente tesis denominada: "Elaboración de Procedimientos de Control Interno para "Servipedidos" S.A.", tiene como principal soporte las herramientas de auditoría tales como son: flujogramas, cuestionarios de control interno, entrevistas a los jefes de personal, con el fin de obtener e identificar las principales debilidades de la empresa.</p> <p>Las deficiencias encontradas deben ser controladas, corregidas y mejoradas, mediante el sistema de control interno establecido, el cual está elaborado para</p>

brindar a la empresa un nivel de seguridad aceptable, más no total en cuanto se refiere al cumplimiento de objetivos de las operaciones desarrolladas.

El principal problema que se identificó en la empresa “Servipedidos” S.A, es que no cuenta con un organigrama estructural, el cual nos permita definir los cargos y funciones en cada área de la compañía. Además con esta implementación se capacitará al personal, acerca de las funciones y objetivos que deben cumplir en cada puesto de trabajo. La falta de ciertos procedimientos y políticas en el área administrativa y comercial, han provocado un deficiente manejo de la empresa.

La presente investigación realizada en la empresa, propone la implementación de un sistema de control interno, el cual permita el control y seguimiento de los procedimientos realizados en cada departamento, con el fin de proporcionar un nivel de confianza y seguridad a cada jefe de área, de que los procesos desarrollados se están realizando con eficiencia y eficacia.

La principal ventaja de “Servipedidos” S.A., al contar con políticas y procedimientos de control interno, es que se podrá evaluar de forma continua las actividades realizadas, además estas podrán ser modificadas según las necesidades que demande la empresa, con el fin de cumplir con las metas y objetivos establecidos.

PALABRAS CLAVES:	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de Control Interno• Herramientas de Auditoría• Implementación• Nivel de confianza aceptable.
ABSTRACT:	<p>This thesis entitled: "Development of Internal Control Procedures for Servipedidos "SA"", whose main support audit tools such as: flowcharts, internal control questionnaires, interviews with personnel managers, in order to obtain and identify the main weaknesses of the company.</p> <p>The deficiencies must be controlled, corrected and improved by the internal control system established, which is designed to provide the company with an acceptable level of safety, but not all as regards the fulfillment of objectives of the operations carried out.</p> <p>The main problem identified in the company "Servipedidos" S.A, is that you do not have a structural organization, which allows us to define the positions and functions in every area of the company. In addition to this implementation it will be trained staff, sidewalk functions and objectives to be met in each job. The lack of certain procedures and policies in the administrative and commercial area, have led to poor management of the company.</p> <p>This research conducted in the company, proposes the implementation of an internal control system, which allows control and monitoring procedures performed in each</p>

	<p>department in order to provide a level of confidence and security to each head of area, that the developed processes are performing efficiently and effectively.</p> <p>The main advantage of "Servipedidos" SA, to have policies and internal control procedures, is that you can evaluate continuously the activities also these can be modified as needed to sue the company in order to meet goals and objectives.</p>
KEYWORDS	<ul style="list-style-type: none">• Internal Control System• Audit Tools• Deployment• Acceptable level of confidence.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f. 

RAMOS CEVALLOS SOFÍA ALEJANDRA

1724091705

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sofía Alejandra Ramos Cevallos**, CI: 1724091705 autor/a del proyecto titulado: **Elaboración de Procedimientos de Control Interno para “Servipedidos” S.A.**, previo a la obtención del título de **Ingeniera en Finanzas y Auditoría CPA**, en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 24 de Junio del 2016

f: 

SOFÍA ALEJANDRA RAMOS CEVALLOS

1724091705

Quito, 24 de Junio 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **Ing. César Alberto León Méndez** con cédula de identidad N.- 1709493710 en calidad de Gerente General de "Servipedidos" S.A, autorizo a **Sofía Alejandra Ramos Cevallos**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Elaboración de Procedimientos de Control Interno para "Servipedidos" S.A", basada en la información proporcionada por la compañía.

f:



ING. CÉSAR LEÓN MÉNDEZ

1709493710

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:.....	2
1.1. Objeto de estudio:	2
1.1.1. Objeto de estudio teórico:.....	2
1.1.2. Objeto de estudio practico:.....	2
1.2. Planteamiento del problema:	2
1.2.1. Enunciado del problema:	2
1.2.2. Formulación del problema:.....	3
1.3. Sistematización del problema:	3
1.4. Objetivo general:.....	3
1.5. Objetivos específicos:	4
1.6. Justificación:	4
1.7. Marco teórico referencial:.....	5

CAPÍTULO II

2. Métodos:.....	20
2.1. Metodología general:	20
2.1.1. Tipos de estudio de investigación:	20
2.1.2. Modalidad de investigación:.....	20
2.1.3. Método:.....	20
2.1.4. Población y muestra:	20
2.1.5. Selección de instrumentos:	20
2.1.6. Procesamiento de datos:	21
2.2. Metodología específica:	21
2.2.1. Modelo COSO:.....	21

CAPÍTULO III

3. Análisis de Resultados:	27
3.1. Diagnóstico situacional de la empresa:.....	27
3.1.1. Antecedentes:.....	27
3.1.2. Misión:.....	27
3.1.3. Visión:	28

3.1.4.	Objetivo general de “Servipedidos” S.A.:.....	28
3.1.5.	Objetivos específicos de “Servipedidos” S.A. :	28
3.1.6.	Valores y principios de “Servipedidos” S.A.:	29
3.1.7.	Análisis – FODA:	31
3.1.8.	Matriz – FODA:	37
3.1.9.	Estrategias FO – DO – FA - DA:	38
3.2.	Aplicación de Cuestionarios de Control Interno:.....	40
3.2.1.	Cuestionario de control interno – Gerente Financiero:	41
3.2.2.	Cuestionario de control interno – Gerente de Ventas:.....	42
3.2.3.	Cuestionario de control interno – Gerente de Operaciones y Logística:..	43
3.2.4.	Resultados:	44
3.3.	Implementación de un sistema de control interno a la empresa “Servipedidos” S.A:	46
3.3.1.	Estructura organizacional “Servipedidos” S.A:.....	46
3.3.2.	Análisis y descripción de puestos de trabajo:	52
3.3.3.	Políticas y procedimientos para “Servipedidos” S.A.	62

CAPÍTULO IV

4.	Conclusiones y recomendaciones:	91
4.1.	Conclusiones:.....	91
4.2.	Recomendaciones:	92
5.	Referencias bibliográficas:.....	93

RESUMEN

La presente tesis denominada: **“Elaboración de Procedimientos de Control Interno para “Servipedidos” S.A.”**, tiene como principal soporte las herramientas de auditoría tales como son: flujogramas, cuestionarios de control interno, entrevistas a los jefes de personal, con el fin de obtener e identificar las principales debilidades de la empresa.

Las deficiencias encontradas deben ser controladas, corregidas y mejoradas, mediante el sistema de control interno establecido, el cual está elaborado para brindar a la empresa un nivel de seguridad aceptable, más no total en cuanto se refiere al cumplimiento de objetivos de las operaciones desarrolladas.

El principal problema que se identificó en la empresa “Servipedidos” S.A, es que no cuenta con un organigrama estructural, el cual nos permita definir los cargos y funciones en cada área de la compañía. Además con esta implementación se capacitará al personal, acerca de las funciones y objetivos que deben cumplir en cada puesto de trabajo. La falta de ciertos procedimientos y políticas en el área administrativa y comercial, han provocado un deficiente manejo de la empresa.

La presente investigación realizada en la empresa, propone la implementación de un sistema de control interno, el cual permita el control y seguimiento de los procedimientos realizados en cada departamento, con el fin de proporcionar un nivel de confianza y seguridad a cada jefe de área, de que los procesos desarrollados se están realizando con eficiencia y eficacia.

La principal ventaja de “Servipedidos” S.A., al contar con políticas y procedimientos de control interno, es que se podrá evaluar de forma continua las

actividades realizadas, además estas podrán ser modificadas según las necesidades que demande la empresa, con el fin de cumplir con las metas y objetivos establecidos.

PALABRAS CLAVES

- Sistema de Control Interno
- Herramientas de Auditoría
- Implementación
- Nivel de confianza aceptable.

ABSTRACT

This thesis entitled: "**Development of Internal Control Procedures for Servipedidos "SA"**", whose main support audit tools such as: flowcharts, internal control questionnaires, interviews with personnel managers, in order to obtain and identify the main weaknesses of the company.

The deficiencies must be controlled, corrected and improved by the internal control system established, which is designed to provide the company with an acceptable level of safety, but not all as regards the fulfillment of objectives of the operations carried out.

The main problem identified in the company "Servipedidos" S.A, is that you do not have a structural organization, which allows us to define the positions and functions in every area of the company. In addition to this implementation it will be trained staff, sidewalk functions and objectives to be met in each job. The lack of certain procedures and policies in the administrative and commercial area, have led to poor management of the company.

This research conducted in the company, proposes the implementation of an internal control system, which allows control and monitoring procedures performed in each department in order to provide a level of confidence and security to each head of area, that the developed processes are performing efficiently and effectively.

The main advantage of "Servipedidos" SA, to have policies and internal control procedures, is that you can evaluate continuously the activities also these can be modified as needed to sue the company in order to meet goals and objectives.

KEYWORDS

- Internal Control System
- Audit Tools
- Deployment
- Acceptable level of confidence.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

Inexistencia de procedimientos de control interno para “Servipedidos S.A”.

1.1. Objeto de estudio:

1.1.1. Objeto de estudio teórico:

Procedimientos de control interno.

1.1.2. Objeto de estudio práctico:

Empresa de Distribución y Logística “Servipedidos S.A”.

1.2. Planteamiento del problema:

1.2.1. Enunciado del problema:

Actualmente el control interno es una parte esencial en la administración financiera de las empresas, ya que hace posible realizar un seguimiento de las estrategias internas para comprobar si están funcionando, si la empresa es viable económicamente y si los recursos se están optimizando como se planifico con el fin de lograr los objetivos propuestos.

La empresa “Servipedidos”, ha estado atravesando por una serie de problemas ocasionas por la falta de un sistema de control interno en el área administrativa y contable, porque no se ha dispuesto de un plan de organización en los procedimientos, coordinados de manera coherente a las necesidades de la empresa para que se puedan proteger y reguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables para satisfacer los requerimientos de la organización.

Por lo expuesto, se considera que “Servipedidos” necesita de manera urgente establecer procedimientos de Control Interno que le permita manejar sus bienes económicos de manera ágil y oportuna.

1.2.2. Formulación del problema:

¿Cuál es el beneficio que representa la elaboración de procedimientos de control interno para “Servipedidos”?

1.3. Sistematización del problema:

a. ¿Qué requisitos se deben considerar para la elaboración de procedimientos de control interno, para asegurar en “Servipedidos”, una administración eficiente y eficaz?

b. ¿Qué tipo de Control Interno se ha estado implementando en “Servipedidos”, en el control de riesgos y egresos económicos?

c. ¿Cuáles son las estrategias y principios de administración financieras que se han desarrollado para proteger y resguardar los activos, y contribuir con el crecimiento de la empresa?

d. ¿Cuál sería el impacto de tendría la empresa, al momento de aplicar procedimientos de control interno en el área Administrativa?

1.4. Objetivo general:

Establecer Procedimientos de Control Interno en el Área Administrativa en la empresa “Servipedidos S.A”.

1.5. Objetivos específicos:

- a. Analizar las debilidades de la empresa para la elaboración de procedimientos de control interno, que pueda asegurar a la empresa “Servipedidos” una administración eficiente y eficaz.
- b. Analizar los procedimientos de control que se ha estado implementando en la empresa, para mejorarlos y salvaguardar los recursos de la compañía.
- c. Identificar las responsabilidades y cargos necesarios en la empresa, con el fin de crear un organigrama estructural y funcional acorde a la actividad comercial de la compañía.
- d. Analizar las ventajas que tendría la empresa, al poner en práctica los procedimientos de control interno propuestos en cada una de sus áreas.

1.6. Justificación:

Un buen Control Interno hace posible que una organización sea responsable económicamente, aportando directamente al crecimiento de la empresa. Es importante considerar que el avance de la tecnología en lo que se refiere a programas contables se ha convertido en una importante herramienta de control para las empresas, siempre y cuando sepamos manejarlo de forma correcta.

Al no poseer un sistema de Control Interno efectivo y eficiente en el Área Administrativa, la empresa “Servipedidos”, corre el riesgo de tener desviaciones en las operaciones financieras y por supuesto las decisiones que se tomen no serán las más adecuadas para la gestión de la organización e incluso podrían llevar a una crisis operativa, que perjudicarían los resultados de sus actividades.

Con procedimientos de Control Interno en el Área Administrativa, se podrá conocer en la empresa “Servipedidos” de manera oportuna y con certeza, el estado financiero real

de la organización, controlar las operaciones y suministrar información financiera de la empresa, con lo que se obtendrá transparencia y credibilidad de la misma.

1.7. Marco teórico referencial:

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y proporciona una solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables, con el fin de proporcionar información veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Mantilla (2008) sostiene que “Por lo tanto podemos considerar que el Control Interno no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren en forma constante a través del funcionamiento y operación de una organización, debiendo reconocerse como una parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en entidad, asistiendo a la dirección de manera constante en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas.” (p. 22).

Es necesario que toda empresa cuenta con un sistema de control interno que asegure transparencia, efectividad y eficacia en todos los procesos contables, siendo importante que este sistema haga uso de un manual de procedimientos de control interno en el área contable que dirija los procesos administrativos y asegure el desarrollo y gestión de la organización.

Importancia del Control Interno:

El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de las

operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos

Catácora (1996) sostiene que “Un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos.

Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.” (p.238).

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, están presentes en todas las áreas de las organizaciones. Se hace necesario mejorar la planificación para futuras implementaciones, la compatibilidad entre sistemas y la organización del personal.

Holmes (1994) sostiene que “Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Estas acciones se encuentran incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.” (p.9).

El Control Interno abarca el plan de la organización, las técnicas, y decretos sistematizados que se adoptan en una actividad para manejar los activos, verificar la

exactitud, la confiabilidad de los datos contables y estados financieros, establecer la eficiencia operacional y fortalecer las estrategias prescritas y diseñadas para proveer seguridad razonable a la empresa.

La concreción de óptimos procesos contables, requiere una Auditoría Interna o formal del Control Interno, que tiene como uno de los objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno haciendo pleno uso de los diferentes instrumentos y herramientas de gestión, para lograr mayores niveles en la prestación de sus servicios.

Beneficios del Control Interno:

Es necesario que exista una cultura de control interno en toda la organización, que permita el cumplimiento de los objetivos generales de control.

Los beneficios incluyen:

- Ayudar a los directivos al logro razonable de las metas y objetivos institucionales.
- Integrar e involucrar al personal con los objetivos de control
- Ayudar al personal a medir su desempeño y por ende, a mejorarlo
- Contribuir a evitar el fraude
- Facilitar a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos y cómo se han alcanzado los objetivos.

Cepeda (1997) sostiene que “Los directivos son responsables de diseñar, instalar e implementar los controles, así como de mantenerlos y modificarlos, cuando sea necesario.” (p.15).

El ambiente de control marca las pautas de comportamiento en una entidad y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto del control.

Constituye la base de todos los demás componentes del Sistema de Control Interno, aportando disciplina y estructura.

Toda la entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrán afectar la consecución de los objetivos y en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Las actividades de control consiste en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. Pueden tener forma de aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de los activos y la segregación de funciones.

Mantilla (2005) sostiene que “Un cambio en las responsabilidades de la administración puede afectar la manera como se efectúan ciertos controles. La naturaleza de las actividades de la entidad, y el acceso de los empleados a los activos, pueden contribuir a una equivocada apropiación de los recursos, etc.” (p. 48, 49).

Se debe generar información confiable y oportuna para toma de decisiones. Se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir, ascendente, descendente y transversal.

Dueñas (2007) sostiene que “Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Las deficiencias en el sistema de control interno, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asunto de importancia serán comunicadas al primer nivel directivo.”(p.62).

Control Interno Administrativo:

Es el plan de organización que está adoptado por cada entidad, tomando en forma independiente un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas los cuales, establecidos en forma adecuada, apoyan al logro de los objetivos administrativos como; permitir a la gerencia mantenerse informado de la administración de la empresa, coordinar funciones del personal en general, controlar el logro de los objetivos establecidos, definir que los funciones se estén ejecutando en forma eficiente y determinar si la entidad y sus colaboradores están cumpliendo con las políticas establecidas.

Control Interno Contable:

Se deriva del sistema de Control Interno administrativo, de su sistema de información, ya que el Control interno contable es el que genera la base de datos de la cual se alimentará el Sistema de Información. Los principales lineamientos para que el Control interno contable sea eficiente, se debe verificar que; las operaciones sean registradas en forma integral, oportuna, con una correcta valuación, según su ocurrencia, reveladas y presentadas en forma adecuada. Todas las operaciones realizadas en la entidad deben reflejar la existencia y pertenencia, esto es verificable a través de conteos físicos y cruce de información. Estas operaciones deben ser ejecutadas únicamente con las autorizaciones de los niveles permitidos.

Estupiñan (2006) sostiene que “El control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración” (p. 19).

Elementos Básicos del Sistema de Control Interno:

El autor Milton Maldonado en su obra El Control Interno, sugiere que los elementos básicos en un Sistema de Control Interno son los siguientes:

- Un Plan de organización que prevea una separación apropiada de responsabilidades funcionales.
- Un sistema de autorización y procedimientos de registros adecuados para proveer un control financiero razonable sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Prácticas sanas a seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de la organización.
- Un grado de idoneidad del personal proporcional a sus responsabilidades (entrenamiento, eficiencia, moralidad, retribución)
- Una función efectiva de auditoría interna.

La implementación de óptimos procesos contables, requiere una Auditoría Interna o formal del Control Interno, que tiene como uno de los objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno haciendo pleno uso de los diferentes instrumentos y herramientas de gestión, para lograr mayores niveles en la prestación de sus servicios.

Principios del Control Interno:

El Control es la medida de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados, analizando las desviaciones. Para un adecuado Control Interno es importante tomar en cuenta los siguientes principios:

- Equilibrio en la delegación de responsabilidades, incluyendo la dotación de los recursos de control respectivos para asegurar el debido cumplimiento de las mismas.

- Orientación logro de objetivos estableciendo medidas de desempeño para la evaluar su cumplimiento.
- Mantener un sentido de la oportunidad con la que se realizan las actividades, ya que para que un control sea eficiente, es necesario que sea oportuno y suficiente.
- Prevenir desviaciones para anular o disminuir su efecto adoptando medidas preventivas, con la debida anticipación a su ocurrencia.
- Aplicar el principio de excepción que se dirige específicamente hacia los puntos realmente necesarios, lo que genera reducción de costos y tiempo.
- Independencia. Los responsables del control no deben estar involucrados en las actividades sujetas a la observación por el mismo.
- Preservar el medio ambiente a través de prácticas amigables con la naturaleza en los procesos de toda entidad.

La aplicación de estos principios se vuelve importante para generar un ambiente de control adecuado que asegure la correcta determinación de los lineamientos por parte de la gerencia y su adecuado seguimiento con el fin de revisar en forma periódica la consecución de los objetivos

Otro aspecto importante dentro de este sistema es el referido al Plan de Cuentas que sirve para establecer la clasificación, distribución y agrupación de cuentas, de acuerdo con el inventario y la operatoria patrimonial, según la naturaleza de los elementos que lo integran y de las operaciones que realiza, organizando las cuentas por afinidades contables en grupos que permitan una fácil verificación de la situación económica de la empresa en un momento dado.

Ambiente de Control:

Es la actitud de la gerencia frente al Control Interno, da las pautas para una entidad, que a su vez genera conciencia de control de sus empleados y demás colaboradores. En este elemento se fundamentan los demás componentes del control interno, generando parámetros de disciplina y estructura. Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía.

Mantilla (2007) sostiene que “El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica.” (p.25).

El ambiente de control está influenciado por la cultura de la entidad, dentro de este tiene gran importancia la conciencia de control de su gente, y la forma en la que la administración es capaz de incluir en el personal para que vele por el control dentro de la entidad. Las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen un código de conducta escrito en forma regular, este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad.

Factores del Ambiente de Control:

Los principales factores del ambiente de control son, la integridad y los valores éticos, los incentivos y las tentaciones, la comunicación con orientación moral, compromisos para la competencia, estos puntos reflejan la filosofía y estilo de la dirección, la estructura y el plan organizacional. Dentro de estos también encontramos al Consejo de

directores o comité de auditoría, la asignación de autoridad y responsabilidades que están estrechamente ligadas con los reglamentos y los manuales de procedimiento; las políticas y objetivos establecidos; y el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

La elaboración de un Manual de procedimientos de Control Interno en el área contable en la empresa “Servipedidos” S.A, servirá para desarrollar la propia contabilidad con criterios consistentes.

Plan de Organización:

LRM Consultoria Logistica. (31 de Enero de 2010), sostiene que algunos factores que deben considerarse al evaluar un plan de organización son las siguientes:

- Las responsabilidades funcionales deben estar divididas de manera que una sola persona no controle todas las fases de cualquier transacción.
- Cada funcionario debe estar autorizado para tomar medidas de decisión oportuna, necesaria para cumplir apropiadamente con su deber. De lo contrario habría fricción, demora e inercia en la organización.
- La responsabilidad individual siempre debe estar claramente definida para que no sea evadida ni excedida. La definición de la responsabilidad permitirá evitar culpar a otros por falta de acción o por acciones inapropiadas,
- Una funcionario que asigna deberes y delega autoridad a sus subordinados debe contar con un medio eficaz de control, para determinar si están cumpliendo en forma apropiada las tareas delegadas,
- La persona a quien se le ha delegado autoridad debe estar obligada a operar según los términos prescritos, pero consultando con su supervisor en casos excepción. Además

las instrucciones específicas no abarcan todas las contingencias y el personal debe conocer aquellas situaciones fuera de lo común. No existe ningún sustituto para el criterio aplicado.

Procesamiento de información

Garrido (2004), sostiene que “se desarrolla una variedad de controles para verificar la exactitud, integridad, y autorización de las transacciones. Los dos agrupamientos más amplios de los procedimientos de control, de los sistemas de información son controles de aplicación y controles generales. Los controles de aplicación se refieren, al procesamiento de las aplicaciones individuales. Estos controles ayudan a asegurar que las transacciones ocurrieron, están autorizadas, y están completas y exactamente registradas y procesadas. Los controles generales comúnmente incluyen controles sobre los centros de datos y las operaciones de las redes; adquisición y mantenimiento del software del sistema; seguridad de acceso; y adquisición, desarrollo, y mantenimiento del sistema de aplicación.” p. (110).

Valoración del riesgo

Koontz & Weihrich (2004), sostiene que “el riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía. El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados.

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el entorno de la misma.” p (210).

De acuerdo con la NIA 6 “Evaluación del riesgo y control interno”, se debe elaborar una evaluación de los riesgos inherente y de control para los puntos importantes que se presentan ya sea a nivel de estados financieros, como de procesos administrativos y financieros.

Estos riesgos en un sistema de información, pueden tener un efecto general o un efecto específico por cuenta en la probabilidad de representaciones o exposiciones erróneas importantes, tales como riesgos que pueden resultar de deficiencias en actividades generales del Sistema de control o limitaciones en el acceso a la información, no permita determinar el riesgo real al que está expuesta la compañía.

Para la valoración del riesgo se deben tener establecidos los objetivos, ya que los riesgos amenazan el cumplimiento de estos, por lo que la gerencia deberá tomar las acciones necesarias para identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para manejarlos.

Identificación de Riesgos

Contabilidad Gerencial. (10 de septiembre de 2013), sostiene que “el desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores a su turno pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. En un número de áreas de desempeño una entidad a menudo, no define explícitamente los objetivos globales puesto que considera aceptable su desempeño. Aunque en esas circunstancias no haya un objetivo explícito o escrito.”

- **Riesgo:** El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía. El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor emita un informe que

no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados por el Auditor

Dentro del riesgo de Auditoría existen 3 tipos de riesgo:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

- **Riesgo Inherente.**- Es la ausencia de procesos o la mala aplicación de los mismos, en los procedimientos de la empresa que pueden provocar errores de carácter significativo, suponiendo que no hubo controles internos relacionados.

- **Riesgo de Control.**- Es el riesgo que los procedimientos de control no hayan detectado errores significativos o que estos no existan para evitar que los procesos se ejecuten de una manera incorrecta.

- **Riesgo de Detección.**- Es el riesgo de que las pruebas sustantivas aplicadas por un auditor no detecten los errores significativos en los procesos, debido a las limitaciones de la auditoría misma.

Actividades de control

Jiambalvo (2003), sostiene que “las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.” p (340).

Las actividades de control son implementados por la administración para el uso eficiente de los recursos, a través de políticas y reglamentos que permiten controlar que se lleven a cabo las instrucciones de la administración de la empresa y se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados en el camino para conseguir los objetivos y metas propuestas en la entidad.

Las actividades de control se deben establecer en todos los niveles de la organización y actividades como verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia, segregación de funciones, etc.

La entidad debería obtener suficiente comprensión de los procedimientos de control, para desarrollar el plan de ejecución de los procesos para la evaluación del Sistema de Control Interno. Al obtener esta comprensión se debe considerar el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimientos de control, obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad, para determinar si se necesita alguna comprensión adicional sobre los procedimientos, ya que al estar estos integrados con el ambiente de control, nos permitirán conocer cuáles son los procesos o el plan a seguir.

Tipos de Actividades de Control:

Universidad Central del Ecuador (17 de julio de 2012), sostiene que “existen diferentes actividades de control, estas dependen de los objetivos de control establecidos que se ajustan a lo necesario para velar por los objetivos de la entidad.” Dentro de los tipos de actividades de control tenemos:

- **Observación de alto nivel.-** Se ejecutan revisiones sobre el cumplimiento de los presupuestos, pronósticos, competencia, y comparaciones con resultados de los años

anteriores. Se mide la mejora en los procesos para el uso más eficiente de los recursos y el desempeño de la dirección.

- **Actividades Administrativas.-** Son revisiones que realiza la administración a las actividades que son desarrolladas por el personal de la compañía, a través de indicadores de desempeño, los cuales indican el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.
- **Procesamiento de la información.-** Son controles para verificar que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones debidas, de acuerdo a los niveles que pueden efectuar tales autorizaciones. Esto se lo comprueba a través de conciliaciones, cruce de información, control de secuenciales numéricos en documentos legales e internos, control del personal.
- **Controles de bienes tangibles.-** Entiéndase como bienes tangibles, no solamente a los activos fijos si no a inventarios, títulos de valores, para controlar su existencia, pertenencia y correcta valuación.
- **Indicadores de desempeño.-** Son actividades de control a través de las cuales se mide el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos, partiendo de una relación entre la parte financiera con la operacional.
- **Segregación de Funciones-** Este es un punto sumamente importante ya que permite realizar un trabajo de supervisión en las actividades y disminuye el riesgo inherente.

Existen actividades que no las pueden realizar una sola persona, ya que produce conflicto de intereses. Por ejemplo, una misma persona no puede contratar un servicio, contabilizar la información y realizar el pago, ya que no existe ningún punto de control que evite un mal uso de los recursos de la entidad.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

2. Métodos:

2.1. Metodología general:

2.1.1. Tipos de estudio de investigación:

La presente investigación se ubicó dentro de la Investigación Aplicada, la cual parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada. En la empresa “Servipedidos” S.A. existen varias irregularidades debido a la inexistencia de un manual de control interno en el área administrativa, este tipo de investigación permite encontrar las situaciones problemáticas de la empresa para poder mejorarlas.

2.1.2. Modalidad de investigación:

La investigación es de tipo explicativa, puesto que el proyecto se fundamenta en la presentación de un diseño: De Procedimientos de Control Interno para la empresa “Servipedidos” S.A., lo que beneficiará el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

2.1.3. Método:

El Método Científico nos ayuda a investigar lo que está pasando con los procedimientos de control interno de la empresa “Servipedidos” S.A., incluyéndose por lo tanto, el análisis de la situación y el planteamiento de una propuesta como alternativa de solución a los problemas encontrados.

2.1.4. Población y muestra:

En la presente investigación no se incluirá población y muestra, ya que la técnica aplicada será la entrevista directa a los jefes de cada departamento de la empresa.

2.1.5. Selección de instrumentos:

El instrumento utilizado será la entrevista directa, la cual es dirigida al jefe del departamento de: finanzas, ventas, y operaciones y logística. Las preguntas son abiertas, ya que se investiga las actividades y procedimientos de los cuales son responsables en cada cargo, por lo tanto es de tipo cualitativa.

2.1.6. Procesamiento de datos:

Mediante la aplicación de la entrevista a los diferentes jefes de los departamentos de “Servipedidos” S.A., se realizará el análisis respectivo, con el fin que establecer los procedimientos de control interno en base a las deficiencias encontradas, que contribuirán con el mejoramiento del funcionamiento de la empresa.

2.2. Metodología específica:

2.2.1. Modelo COSO:

La investigación fue documental bibliográfica, se empleó como fuente de análisis libros relacionados con la Contabilidad y el manejo de las finanzas, con la finalidad de obtener la información de primera mano y de acuerdo a los objetivos del proyecto. Involucró también la utilización de la modalidad de campo, porque se estudiaron los hechos en el lugar donde ocurrieron, es decir en la empresa “Servipedidos” S.A.

El Marco de COSO 2013 contiene la definición de Control Interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras e indicaciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las organizaciones. A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando "principios" y "puntos de interés" con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo.

Misión: “Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.”

COSO considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento. Busca transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización: desde la alta dirección hasta el último empleado.

Es importante considerar que el Control Interno es un proceso dinámico, iterativo e integral. Por lo tanto, el Control Interno no es un proceso lineal en el que uno de los componentes afecta sólo al siguiente. Más bien es un proceso integrado en el que los componentes pueden y van a impactar en cualquier otro.

Control Interno: Es un proceso efectuado por la Junta Directiva, la gerencia y otros personal de la organización, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de reportes
- Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables

Componentes y Principios

De los cinco componentes de Control Interno que establece COSO, se deberán considerar los 17 principios que representan los conceptos fundamentales relacionados con los componentes para el establecimiento de un efectivo Sistema de Control Interno.

a. Ambiente de Control:

1. Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos.

Establece estándares de conducta, las expectativas de la junta directiva y la alta dirección con respecto a la integridad y los valores éticos son definidos en los estándares

de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicio externos y socios de negocios.

2. Ejercitar la supervisión de manera responsable.

El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.

3. Establecer estructura, autoridad y responsabilidad.

La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.

4. Demostrar compromiso por ser competente.

La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.

5. Reforzar la responsabilidad.

La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

b. Evaluación de Riesgos:

6. Definir objetivos adecuados.

La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.

7. Identificar y analizar riesgos.

La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.

8. Evaluar el riesgo de fraude.

La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.

9. Identificar y analizar cambios significativos.

La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

c. Actividades de Control:

10. Seleccionar e implementar actividades de control.

La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.

11. Seleccionar e implementar controles generales sobre TI.

La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.

12. Desplegar a través de políticas y procedimientos.

La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

d. Información de Comunicación:

13. Usar información relevante.

La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

14. Comunicar Internamente.

La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar el funcionamiento del control interno.

15. Comunicar externamente.

La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.

e. **Monitoreo de Actividades:**

16. Desarrollar evaluaciones propias o separadas.

La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.

17. Evaluar y Comunicar Deficiencias.

La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.

El sistema de control debe incorporarse de manera armónica con las actividades operativas de la organización. Esto ayuda a que se fomente la calidad de la delegación de poderes, se eviten pérdidas y haya una respuesta rápida ante los cambios.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3. Análisis de Resultados:

3.1. Diagnóstico situacional de la empresa:

3.1.1. Antecedentes:

La empresa ecuatoriana “Servipedidos” S.A., fue constituida legalmente bajo este nombre, el 16 de junio de 2012, dicha compañía se dedica a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, tiene como objetivo vender los productos de marcas como: Nestlé, Kimberly-Clark y Quicornac en cada negocio que se encuentre en las rutas designadas por nuestros proveedores.

En estos 4 años de funcionamiento, la empresa ha tenido un alto posicionamiento en el mercado, pero la falta de aplicación de procedimientos de control interno para las diferentes áreas que la conforman, ha provocado pérdidas significativas y el mal uso de la información afecto la toma de decisiones, adicional la dirección no asumió su rol de supervisión y corrección de errores de manera oportuna, lo cual llevó a una desorganización en varias áreas de la compañía, entre estas: cartera, cobranzas y facturación.

Es de vital importancia la implementación de controles internos en la empresa “Servipedidos” S.A., los mismos que garantizarán un adecuado manejo de los recursos de la compañía. Además se podrá emitir información real y confiable, lo cual permitirá conocer el nivel de crecimiento de la empresa y contribuirá con la toma de decisiones financieras y comerciales.

3.1.2. Misión:

“Somos una empresa corporativa, dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo con excelentes estándares de calidad, utilizando personal profesional y calificado, así como tecnología de punta afín a las exigencias de nuestro

mercado, con el fin de satisfacer las necesidades primarias de nuestros clientes en la ciudad de Quito”

3.1.3. Visión:

“En el año 2018 llegar a ser una de las empresas más grandes en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo en las principales ciudades del país”

3.1.4. Objetivo general de “Servipedidos” S.A.:

Alcanzar el liderazgo en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, generado un alto nivel de confianza hacia nuestros clientes al disponer de un amplio portafolio de productos, con excelentes estándares de calidad y con procesos de distribución y comercialización efectivos y eficaces, los cuales garanticen nuestra competitividad en el mercado y generen un alto nivel de rentabilidad.

3.1.5. Objetivos específicos de “Servipedidos” S.A.:

- Alcanzar un desarrollo continuo en ventas del 15% con referencia a los márgenes del año pasado.
- Lograr un mayor porcentaje de rentabilidad mediante las negociaciones con nuestros clientes, aplicando descuentos y promociones, que logren reducir el nivel de devolución de los productos.
- Reducir el porcentaje de la cartera de facturas con vencimiento de pago, mediante el seguimiento constante de las cuentas por cobrar a nuestros clientes.
- Utilizar tecnología de punta para lograr un desarrollo constante y positivo en las operaciones de la empresa, mediante la capacitación del personal, lo cual elevará el nuestro nivel de competitividad en el mercado.

- Perfeccionar los procesos de manejo y control de los productos próximos a caducar, con el fin de aplicar estrategias comerciales, que minimicen la pérdida de los mismos.

3.1.6. Valores y principios de “Servipedidos” S.A.:

Los valores y principios son los pilares fundamentales en el funcionamiento de la empresa, los cuales deben guiar la conducta cotidiana de todos en la compañía para realizar la misión, la visión y poder alcanzar los objetivos establecidos. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para ambas partes de la organización.

La empresa “Servipedidos” S.A., cuenta con los siguientes principios y valores:

3.1.6.1. Principios:

- **Compromiso en el servicio:** Enfocarse para obtener un elevado nivel de calidad en los servicios que se ofrecen en la empresa.
- **Cultura de resultados:** Obtener alta rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.
- **Cuidado del medio ambiente:** Mantener en forma permanente la práctica de protección y mejoramiento del medio ambiente.
- **Cultura de la innovación:** Mantener los equipos y procesos actualizados con la tecnología más avanzada, para garantizar un continuo incremento en la productividad y competitividad de nuestras operaciones.
- **Cultura de calidad:** Perfeccionar nuestros procesos, a través de un progreso continuo, para lograr eficacia, eficiencia y productividad, buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción de nuestro personal y clientes.

- **Desarrollo y bienestar del recurso humano:** Proporcionar una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores; velar por su seguridad física, social y emocional; promover su crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional y social.

3.1.6.2. Valores:

- **Creatividad:** Buscar, en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la empresa, y la sociedad.
- **Honestidad:** Obrar con transparencia y clara orientación moral, cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.
- **Respeto:** Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los derechos fundamentales de nuestros semejantes y de nosotros mismos. Asimismo aceptar y cumplir las leyes, las normas sociales y las de la naturaleza.
- **Solidaridad:** Generar compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos para cumplir nuestra misión y encaminarnos hacia el logro de nuestra visión. Tener permanente disposición para ofrecer a los demás un trato amable y brindarles apoyo generoso, al tiempo que se cumplen las tareas con calidad, eficiencia y pertinencia.
- **Trabajo en equipo:** Emplear el trabajo como una poderosa fuerza transformadora, para así alcanzar los objetivos de la empresa y hacer que ella logre los más altos niveles de productividad y desarrollo.
- **Puntualidad:** Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.
- **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar decisiones que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

3.1.7. Análisis – FODA:

3.1.7.1. *FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las fuerzas y debilidades de la entidad, así como también las oportunidades y amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. Se utiliza para desarrollar un plan que tome en consideración diferentes factores internos y externos, para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la entidad, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener influencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se detalla el análisis FODA de la empresa “Servipedidos” S.A:

FACTORES INTERNOS

a. Fortalezas:

- La empresa posee una estabilidad comercial alta, debido a que impulsa su crecimiento en el mercado mediante la diversificación de productos, lo cual representa un porcentaje considerable de ventaja con respecto a la competencia.
- Su principal objetivo es satisfacer al cliente en gran medida como sea posible, por lo cual ofrece variedad y calidad en sus productos, con el fin de abastecer a sus clientes de manera eficaz y eficiente.
- La empresa cuenta con un sistema contable que proporciona información consolidada en línea, lo cual permite obtener reportes en tiempo real, agilizando procesos y la toma de decisiones.
- Niveles bajo de endeudamiento, excelente cumplimiento de pago en los plazos establecidos con los proveedores.
- Estabilidad laboral en el área administrativa, lo cual garantiza un bajo nivel de rotación del personal y contribuye al mejoramiento de procesos, y que la etapa de aprendizaje de los mismos sea favorable.
- Utilización de un flujo de caja de forma diaria, lo cual garantiza un manejo adecuado de las finanzas y liquidez de la empresa, optimizando el tiempo en la toma de decisiones financieras, ayudando a estimar el monto de compra de mercadería, a su vez se pueden negociar diversos descuentos con nuestros proveedores gracias al pronto pago de

obligaciones, y contribuye con la inclusión de políticas crediticias a nuestros clientes, dependiendo del nivel de cobranza diario.

- Instalación de un sistema de “Molbilvendedor” en cada dispositivo celular de los vendedores, lo cual facilita el proceso de pedidos en línea y optimiza el tiempo de entrega a los clientes de cada sector.
- La empresa cuenta con un excelente ambiente laboral, el cual contribuye de manera positiva al desarrollo del trabajo en equipo entre los colaboradores.

b. Debilidades:

- Falta de aplicación de procedimientos y políticas de control interno, claramente establecidos en cada área de la empresa, lo cual garantice una mejora en los procedimientos de la compañía, optimizando tiempo y recursos de la misma.
- Falta de un organigrama estructural y funcional.
- Falta de implementación de políticas de crédito, lo cual imposibilita llevar un control adecuado sobre las cuentas por cobrar a los clientes.
- Falta asignación del presupuesto de gastos para cada área de la empresa.
- Incremento de gastos, debido al mal uso de los recursos de la empresa por parte de los colaboradores.
- Alto nivel de rotación de transportistas, los cuales se encargan de la distribución de pedidos en cada sector de la ciudad, los cuales son designados por los vendedores según sus rutas de trabajo.
- Falta de establecimiento de rutas estratégicas para cada vendedor, con el fin de optimizar tiempo y cumplir con las ventas proyectadas.
- Escaso control del servicio al cliente que ofrecen los vendedores, el monitoreo por parte de un departamento que se encargue directamente de evaluar la atención a los

clientes, contribuirá al mejoramiento de nuestro servicio, con el fin de brindar una excelente atención y ganarnos la confianza del mercado.

- Falta de control de las visitas realizadas a cada ruta por parte de los vendedores, lo cual afectaría a la empresa frente a la competencia.
- Alto nivel de rotación del personal comercial, lo cual deriva gastos y retrasos en las ventas, ya que cada vendedor nuevo requiere de capacitación y entrenamiento para salir a ruta, ocasionando discontinuidad en las visitas a los clientes y menor ventas.
- Contratación del servicio de administración de nómina a terceros, lo cual influye en un gastos considerables para la empresa.
- La empresa además contrata el servicio de administración y manejo de inventario, lo cual representa un alto gasto mensual.
- Falta de planificación por parte de los socios, para financiar la compra de un terreno y posterior la construcción de una bodega, para la mercadería destinada a la venta, lo cual reduciría el gastos destinado al arriendo de bodega de manera considerable.
- Falta de establecimiento de funciones para cada puesto de trabajo, lo cual retrasa los procesos en la empresa.
- Falta de capacitación al personal comercial, lo cual disminuya el fortalecimiento de las ventas, y el compromiso de los vendedores por cumplir los objetivos establecidos.
- Pocas actividades recreativas entre el personal, las cuales fomentarían la integración y amistad entre los colaboradores.

FACTORES EXTERNOS

c. Oportunidades:

- Aceptación en el mercado, debido al modelo consumista que ha establecido el gobierno en nuestro país.
- Reconocimiento de las marcas de los productos que se ofertan en el mercado, lo cual facilita la venta de los mismos.
- Establecimiento de acuerdos comerciales con nuestros proveedores, lo cual nos garantiza excelentes negociaciones que beneficien a la empresa.
- Expansión del mercado, debido a la conformación de pequeños y medianos negocios dedicados a la venta de víveres en general.
- Incremento de nuevas rutas de distribución, las cuales son designadas por el mayor proveedor de mercadería de la empresa.
- Incremento de la demanda, por la necesidad de abastecimiento de productos de primera necesidad, debido a la posible erupción del volcán Cotopaxi.

d. Amenazas:

- Productos sustitutos con menor precio de venta.
- Excesiva comercialización en el mercado de productos similares a los que la empresa oferta.
- Efectos negativos provocados por los fenómenos naturales, lo cual retrasa la distribución de la mercadería a los diferentes sectores de la ciudad.
- Aumento del grado de complejidad para adquirir fuentes de financiamientos.
- Expansión y fortalecimiento de la competencia en el mercado.
- Variables no controlables como el incremento del riesgo país.
- Aumento de la inflación.

- Creación de políticas económicas que perjudican a las empresas comerciales.
- Aplicación de salvaguardias a las importaciones.
- Inseguridad jurídica.
- Inestabilidad en la economía del país.
- Aumento en el nivel de desempleo.
- Aumento en el precio del combustible.

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

3.1.8. Matriz – FODA:

A continuación se ilustra la Matriz FODA de la empresa “SERVIPEDIDOS” S.A, en donde de detalla el siguiente análisis:

EVALUACIÓN INTERNA			
FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
1.	La empresa posee una estabilidad comercial alta.	1.	Falta de aplicación de procedimientos y políticas de control interno.
2.	Satisfacer al cliente en gran medida como sea posible.	2.	Falta de un organigrama estructural y funcional.
3.	Cuenta con un sistema contable que proporciona información consolidada en línea.	3.	Falta de implementación de políticas de crédito.
4.	Niveles bajo de endeudamiento.	4.	Falta asignación del presupuesto de gastos para cada área.
5.	Estabilidad laboral en el área administrativa.	5.	Incremento de gastos, debido al mal uso de los recursos.
6.	Utilización de un flujo de caja de forma diaria, lo cual garantiza un manejo adecuado de las finanzas y liquidez de la empresa.	6.	Alto nivel de rotación de transportistas
7.	Instalación de un sistema de “Molbilvendedor” en cada dispositivo celular de los vendedores.	7.	Falta de establecimiento de rutas estratégicas para cada vendedor
8.	La empresa cuenta con un excelente ambiente laboral.	8.	Falta de establecimiento de funciones para cada puesto de trabajo
EVALUACIÓN EXTERNA			
OPORTUNIDADES (O)		AMENAZAS (A)	
1.	Reconocimiento de las marcas de los productos.	1.	Productos sustitutos con menor precio de venta.
2.	Establecimiento de acuerdos comerciales con nuestros proveedores.	2.	Excesiva comercialización en el mercado de productos similares.
3.	Expansión del mercado.	3.	Efectos negativos provocados por los fenómenos naturales.
4.	Incremento de nuevas rutas de distribución.	4.	Aumento del grado de complejidad para adquirir fuentes de financiamientos.
5.	Incremento de la demnada, debido a la erupción del volcán Cotopaxi.	5.	Expansión y fortalecimiento de la competencia en el mercado.
		6.	Aumento en el precio del combustible.

Ilustración 1: Matriz – FODA

Fuente: Empresa “Servipedidos” S.A.

Elaborado por: El Autor

3.1.9. Estrategias FO – DO – FA - DA:

3.1.9.1. Estrategias FO:

Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Incrementar el número de visitas a nuestros clientes, con el fin de promocionar los productos y aumentar el porcentaje de compras.
- Establecer acuerdos comerciales con nuestros proveedores, aprovechando de manera positiva la excelente salud financiera de la empresa, con fin de lograr una mayor rentabilidad.
- Implementar un mayor número de promociones en las nuevas rutas designadas por nuestros proveedores, con el fin de obtener aceptación por parte del nuevo mercado.
- Adquirir mayor cantidad de inventario con capital propio, con el fin de evitar la utilización de recursos a través de préstamos con terceros, para disminuir los costos financieros en la empresa.
- Aumentar la línea de productos en las zonas de comercialización, aprovechando el reconocimiento positivo de las marcas.
- Establecer procedimientos para el cobro y depósito de dinero de manera segura, con el fin de reducir el riesgo de robos.

3.1.9.2. Estrategias DO:

Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.

- Implementar un sistema de control interno en la compañía para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, a través de la creación de políticas y procedimientos, y su respectivo cumplimiento por parte de todos los colaboradores.

- Establecer procedimientos en el área de ventas, para la verificación del cumplimiento de ventas y atención al cliente, con el fin de evaluar el trato por parte de los vendedores hacia los clientes.
- Implementar un organigrama estructural en la empresa, con el fin de definir las funciones de cada puesto de trabajo, lo cual permitirá un mejor direccionamiento de las operaciones de la compañía.
- Establecer políticas de crédito para los clientes, con el fin de determinar parámetros que nos permitan analizar el plazo de la deuda, el mismo que debe ser rentable para la empresa.
- Designar a un colaborador la recuperación de la cartera, el mismo que se encargará de analizar los días de mora, y se establecerá procedimientos para reducir el nivel de cuentas por cobrar a los clientes.
- Incrementar las actividades de publicidad para dar a conocer la actividad que realiza la empresa, aprovechando de manera positiva el reconocimiento de las marcas en el mercado.
- Disminuir la rotación del personal tanto de vendedores como transportistas, mediante un mayor análisis de selección del personal.

3.1.9.3. Estrategias FA:

Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.

- Aprovechar el reconocimiento de las marcas de los productos que se distribuyen, con el fin de incrementar la línea de productos a ofertar y aumentar las ventas.
- Establecer estrategias de ventas, para lograr un mayor número de pedidos por medio de promociones y descuentos a los clientes.

- Implementar material publicitario en los locales comercial, con el fin de incentivar las ventas y ofrecer un excelente servicio.
- Incentivar a los vendedores que cumplen el objetivo mensual de ventas, mediante bonos extras según la cantidad vendida.

3.1.9.4. Estrategias DA:

Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

- Implementar un manual de control interno con políticas y procedimientos en el área administrativa y financiera, con el fin de mejorar las operaciones y tener un mayor control de la información y los recursos que se manejan.
- Implementar un manual de control interno con políticas y procedimientos en el área de ventas, lo cual permitirá llevar un control detallado de los ingresos de la empresa, así como también permitirá analizar la calidad de atención al cliente por parte de vendedores y transportistas.

3.2. Aplicación de Cuestionarios de Control Interno:

La aplicación de cuestionarios de control interno se realizará a los cargos directivos de la compañía, mediante los resultados obtenidos se evaluará el porcentaje de eficacia y eficiencia de los controles que maneja la empresa, con el fin de implementar procedimientos y políticas que contribuyan con el mejoramiento de las operaciones de la compañía.

El cuestionario de control interno se aplicó a los siguientes cargos:

- Gerente Financiero.
- Gerente de Ventas.
- Gerente de Operaciones y Logística.

3.2.1. Cuestionario de control interno – Gerente Financiero:

A continuación se presenta el cuestionario de control interno que fue aplicado al Ing. César León, quien desempeña el cargo de Gerente Financiero en la empresa:

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
CARGO:	Gerente Financiero	NOMBRE:	Ing. César León	
FECHA:	2702/2016	ÁREA:	Administrativa	
N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Tiene la empresa un organigrama o esquema de organización?		X	Poca claridad en la designación de actividades.
2	¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por los estatutos?		X	No existe un direccionamiento de cargos y autoridad.
3	¿Posee la empresa procedimientos para la selección de personal?		X	
4	¿Cuentan con un procedimiento para la realización de eventos en la empresa?		X	
5	¿Existe alguna política para solicitar préstamos por parte de los empleados?		X	
6	¿El encargado de recursos humanos realiza el correcto registro de la nómina?	X		
7	¿Cuentan con un procedimiento para solicitar vacaciones?		X	
8	¿Se realizan reembolso de caja chica?		X	Falta de orden al registrar información.
9	¿Se realizan conciliaciones bancarias?	X		
10	¿Existe un procedimiento para el ingreso de facturas por pagar a proveedores?		X	Riesgo de no ingresar la información completa en el mes.
11	¿Cuentan con algún control para el pago de cuentas por pagar?		X	Riesgo de pagar valores erróneos a los proveedores.
12	¿Los movimientos bancarios se registran de forma diaria?	X		
13	¿Existen un procedimiento para la compra de suministros de oficina?		X	
14	¿Existe un procedimiento para el análisis de cuentas contables de proveedores?		X	
15	¿Las retenciones electrónicas son enviadas a los proveedores?	X		
16	¿El acceso a los registros contables está restringido para personas no responsables?	X		
17	¿El departamento de contabilidad controla numéricamente o en otra forma todas las notas de crédito y se cerciora que estén debidamente respaldadas?	X		

18	¿Las cuentas por cobrar a empleados son revisados periódicamente?	X		
19	¿Se realiza un flujo diario de efectivo, para controlar la liquidez de la empresa?	X		

3.2.2. Cuestionario de control interno – Gerente de Ventas:

A continuación se presenta el cuestionario de control interno que fue aplicado al Ing. Diego Castro, quien desempeña el cargo de Gerente de Ventas en la empresa:

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
CARGO:	Gerente de Ventas	NOMBRE:	Ing. Diego Castro	
FECHA:	27/02/2016	ÁREA:	Ventas	
N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se efectúan los despachos de la mercadería únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?	X		
2	¿Todas las órdenes de despacho son controladas numéricamente por el departamento de ventas?	X		
3	¿El departamento de facturación envía copias de las facturas directamente al departamento de cuentas por cobrar?	X		
4	¿Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los artículos enviados hayan sido facturados?	X		
5	¿Se realiza llamadas de confirmación a los clientes, para asegurarse que el producto se entregó de forma adecuada y evaluar la atención al cliente?		X	Falta de control en la aplicación de una excelente atención al cliente.
6	¿Se revisa el contenido de la factura con exactitud, en cuanto se refiere a cantidad, precios y cálculos?	X		
7	¿Existe una política para otorgar crédito a los clientes?		X	
8	¿Existen procedimientos para la ejecución de ventas?		X	
9	¿Se realiza un cuadro de los cobros de manera diaria?	X		
10	¿Los pagos que realizan los clientes mediante transferencias bancarias son verificados de manera inmediata con el estado de cuenta de la empresa?	X		
11	¿Las notas de crédito emitidas por devolución y descuentos a los clientes, son previamente aprobadas con el Jefe de Ventas?	X		

12	¿Existen procedimientos para la realizar la facturación?		X	Errores en la emisión de facturas con respecto a los pedidos.
----	--	--	---	---

3.2.3. Cuestionario de control interno – Gerente de Operaciones y Logística:

A continuación se presenta el cuestionario de control interno que fue aplicado al Ing. Víctor Lima quien desempeña el cargo de Gerente de Operaciones y Logística en la empresa:

EMPRESA " SERVIPEDIDOS" S.A				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
CARGO :	Gerente de Operaciones y Logística	NOMBRE:	Ing. Víctor Lima	
FECHA:	27/02/2016	ÁREA:	Operaciones	
N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se controla diariamente que los transportistas cumplan con la ruta designada?		X	
2	¿Se informa al departamento de contabilidad acerca de los reclamos por daños en transporte, pérdidas aseguradas, etc., tan pronto se conocen?	X		
3	¿Se cuadra diariamente las planillas entregadas a los transportistas con los cobros recibidos?		X	Alteración en el flujo diario de efectivo
4	¿Existe procedimientos para el control de productos próximos a caducar?		X	Perdida de mercadería
5	¿Se realiza el conteo de inventario físico al menos dos veces al año?	X		
6	¿Se deja constancia de los conteos de los conteos físicos llevados a cabo?	X		
7	¿Existe una política para la liquidación de planillas a los transportistas?		X	

3.2.4. Resultados:

Según los resultados del cuestionario de control interno aplicado a las 3 áreas, la empresa enfrenta un alto riesgo de pérdida al no poseer políticas y procedimientos de control interno. No existe designación de responsabilidades para los procesos y actividades, lo cual no responsabiliza a ninguna persona en el caso de existir algún problema.

En toda empresa es de vital importancia el correcto registro de información, lo cual nos permite conocer el estado de la organización en cualquier momento. Según las debilidades analizadas y con el fin de reducir el riesgo de pérdida en la compañía, se propone a la empresa la creación de las siguientes políticas y procedimientos:

- Implementación de una estructura organizacional.
- Descripción de cada puesto de trabajo y designación de actividades del mismo.
- ✓ **Área Administrativa - Financiera:**
 - Política y procedimiento para la solicitud de préstamos.
 - Política y procedimiento para la solicitud de vacaciones.
 - Política y procedimiento para la realización de eventos internos en la empresa
 - Política y procedimiento para la selección de personal.
 - Política y procedimiento para la realización de reembolsos de caja chica.
 - Política y procedimiento para el ingreso de facturas de proveedores en el sistema contable.
- Política y procedimiento para la compra de suministros de oficina.
- Política y procedimiento para la realización del análisis de la cuenta contable de proveedores.
- ✓ **Área de Ventas:**
 - Política y procedimiento para otorgar crédito a los clientes.

- Política y procedimiento para el control de visitas y atención al cliente.
- Política y procedimiento para la realización de ventas.
- Política y procedimiento para facturación de pedidos.
- ✓ **Área de Operaciones y Logística:**
- Política y procedimiento para el control de productos próximos a caducar.
- Política y procedimiento para la liquidación de planillas de transportistas.

Con la correcta aplicación y cumplimientos de las políticas y procedimientos propuestos, se logrará salvaguardar los recursos e intereses de la empresa y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.3. Implementación de un sistema de control interno a la empresa “Servipedidos”

S.A:

3.3.1. Estructura organizacional “Servipedidos” S.A:

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

La empresa “Servipedidos” S.A. actualmente no cuenta con una estructura organizacional, lo cual representa una desventaja significativa, ya que sin una estructura organizacional formal, los empleados podrían no saber fácilmente a quién reportarse oficialmente en las distintas situaciones y podría no ser claro quién tiene la responsabilidad final acerca de algo. La estructura organizacional mejora la eficiencia operativa brindando claridad a los empleados de todos los niveles de la empresa. Al tener en cuenta esto, los departamentos trabajan más como mecanismos integrados, enfocando el tiempo y la energía en tareas productivas. Una estructura detallada también puede dar una guía para las promociones internas, permitiendo que las empresas creen pistas de crecimiento sólidas para los empleados iniciales.

3.3.1.1. *Niveles jerárquicos:*

✓ **Nivel Directivo:**

Las funciones principales son; legislar políticas, crear y normar procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa.

✓ **Nivel Ejecutivo:**

Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

✓ **Nivel Técnico:**

Brindar asistencia técnica, administrativa u operativa, de acuerdo con instrucciones recibidas, y comprobar la eficacia de los métodos y procedimientos utilizados en el desarrollo de planes y programas.

✓ **Nivel Asistencial:**

Llevar y mantener actualizados los registros de carácter técnico, administrativo y financiero y responder por la exactitud de los mismos.

La empresa “Servipedidos” S.A., se encuentra estructurada de la siguiente manera:

✓ **Nivel Directivo:**

- Presidencia ejecutiva
- Gerencia general
- Gerencia financiera,
- Gerencia de cartera y tesorería
- Gerencia de ventas

- Gerencia de operaciones y logística
- Gerencia de recursos humanos
- ✓ **Nivel Ejecutivo:**
 - Contabilidad General,
 - Cartera y Tesorería,
 - Supervisión de Ventas Nestlé
 - Supervisión de Ventas Quicornac
 - Supervisión de Ventas Kimberly Clark
 - Jefe de control y gestión
- ✓ **Nivel Técnico:**
 - Analista contable
 - Auxiliar de contabilidad
 - Vendedores
 - Transportistas
 - Coordinador de cartera y logística
 - Asistente de cartera y facturador
 - Mensajero – cobrador
- ✓ **Nivel Asistencial:**
 - Asistente Administrativa – Financiera

3.3.1.2. *Departamentalización:*

Representa la especialización de la estructura organizacional desde el punto de vista horizontal, es decir se agrupan los órganos o áreas en unidades específicas que pueden ser llamadas departamentos.

La empresa “Servipedidos” S.A., está conformado por los siguientes departamentos, a continuación se detallan sus principales funciones:

✓ **Departamento Administrativo y Financiero:**

- Dirigir y supervisar las diferentes funciones y actividades de las áreas que conforman la empresa.
- Emitir y actualizar lineamientos para la operación de los procesos administrativos.
- Revisión y verificación de estados financieros.
- Atender los asuntos relaciones a las atribuciones que le dan las distintas leyes y reglamentos.
- Atender con calidad y calidez los diferentes requerimientos de clientes y proveedores.
- Estructurar estrategias generales para el logro de objetivos y metas.
- Reuniones con los principales proveedores para llegar a establecer acuerdos comerciales en la compra de inventario.
- Aprobación de órdenes de compra a proveedores.
- Controlar el proceso de planeación y organización, estableciendo objetivos y metas específicas.

✓ **Departamento de Ventas:**

- Llevar un control y seguimiento de la cartera vencida que posee la empresa.
- Establecer estrategias de cobro y negociación de deuda con los clientes con más tiempo de mora.
- Controlar las actividades de los vendedores.
- Coordinar el depósito en las cuentas de la empresa, de los cheques y dinero en efectivo recaudado por los cobradores de manera diaria.

- Coordinar las diferentes capacitaciones de motivación para los vendedores.
- Presentar un informe mensual de los resultados de ventas.
- ✓ **Departamento de Recursos Humanos:**
 - Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
 - Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
 - Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
 - Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
 - Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
 - Llevar el control de beneficios de los empleados.
 - Elaboración de nóminas.
 - Controlar el descuento de préstamos solicitados por los empleados.
- ✓ **Departamento de Distribución y Logística:**
 - Emitir las facturas y retenciones de los pedidos realizados por los clientes.
 - Planificación de entrega de mercadería a los clientes.
 - Asignación de rutas estratégicas a cada vendedor.
 - Controlar la visita a los clientes de cada vendedor.
 - Controlar la existencia del stock necesario, para cubrir los pedidos de los clientes.
 - Seguimiento de las rutas que toman los transportistas para entregar los pedidos a los clientes.
 - Controlar y verificar el inventario en las bodegas.

3.3.1.3. Organigrama estructural – “SERVIPEDIDOS” S.A.:

A continuación se presenta el nuevo organigrama estructural de la empresa “Servipedidos” S.A, en el cual se presentan los niveles jerárquicos de la empresa:

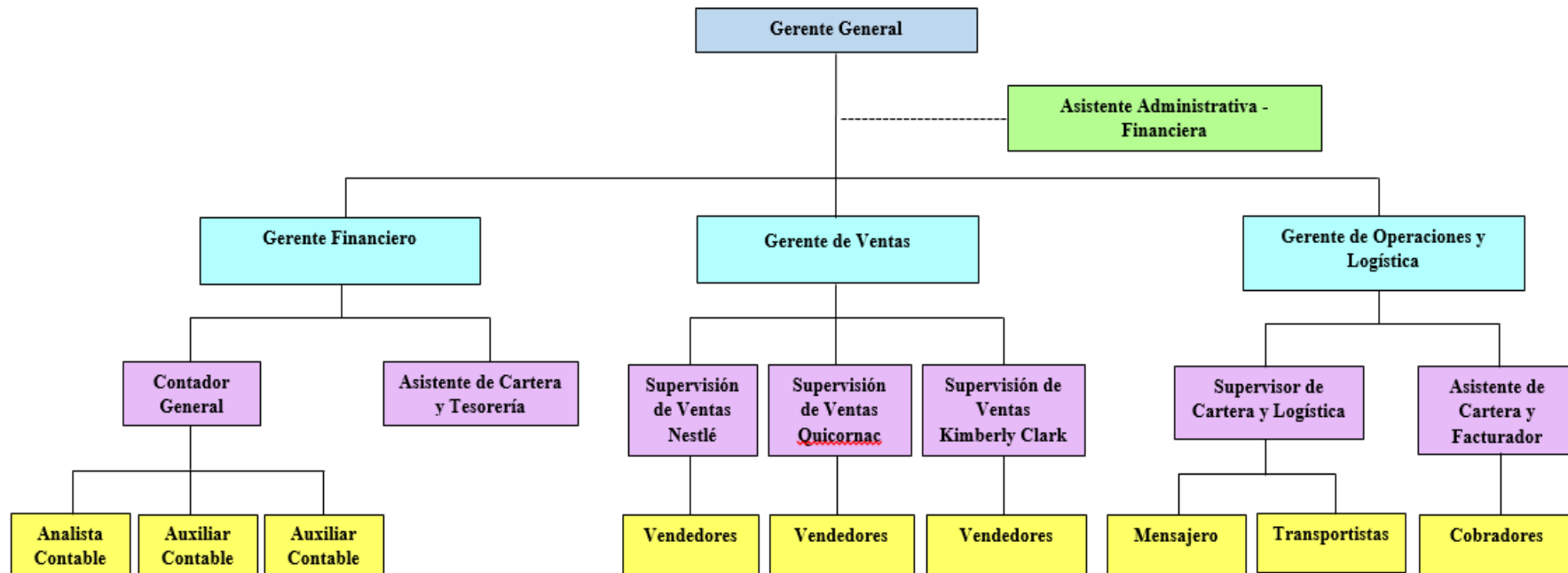


Ilustración 2: Organigrama estructural – “SERVIPEDIDOS” S.A.

Fuente: Empresa “Servipedidos” S.A.

Elaborado por: El Autor

3.3.2. Análisis y descripción de puestos de trabajo:

El objetivo principal del análisis de los puestos es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente la categoría dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes cargo. Se trata de una herramienta de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización.

En la descripción se detalla:

- **Qué hacen los trabajadores:** Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- **Cómo lo hacen:** Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
- **Para qué lo hacen:** Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

La empresa “Servipedidos” S.A. según el organigrama estructural establecido, está conformada por los siguientes puestos de trabajo:

a. **Gerente General:**

- **Objetivo del puesto:** Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas, mediante el establecimiento de estrategias y metas que permitan cumplir los objetivos propuestos.
- **Nivel de autoridad:** Alto
- **Perfil académico:**
 - Ingeniería en Finanzas y Auditoría o en Administración de empresas.

- Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.
- Nivel de conocimiento medio del idioma inglés.
- Manejo de herramientas como (Windows office, Word, PowerPoint, Excel)
- Nivel de EXCEL medio, manejo de tablas dinámicas.
- **Funciones del puesto:**
 - Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
 - Supervisar el inicio diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
 - Supervisar la operación en las áreas funcionales.
 - Proveer al personal y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.
 - Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
 - Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores. Supervisar el buen estado de las instalaciones y mobiliario existente.
 - Supervisar el cierre diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
 - Asignar permisos y descansos, de acuerdo a operación y lineamientos establecidos.
 - Dirigir las juntas de personal.

b. Gerente Financiero:

- **Objetivo del puesto:** Administrar los recursos humanos, materiales y financieros relacionados con el giro de la empresa, diseñando políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero y control de gastos administrativos; garantizando un adecuado manejo de los recursos para cumplir los objetivos.
- **Nivel de autoridad:** Medio - Alto
- **Perfil académico:**
 - Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA
 - Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.

- Nivel de conocimiento medio del idioma inglés.
- Manejo de herramientas como (Windows office, Word, PowerPoint, Excel)
- Nivel de EXCEL medio, manejo de tablas dinámicas
- **Funciones del puesto:**
 - Realizar conjuntamente con la Dirección General y Consejo de Administración, la elaboración preliminar del presupuesto de la empresa, analizando las partidas que serán autorizadas para su control y ejecución.
 - Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados.
 - Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales.
 - Controlar los costos y rentabilidad de la empresa.
 - Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por el Directorio.
 - Gestión de Compras.
 - Controlar los niveles de inventarios.
 - Gestión financiera estratégica.
- c. **Gerente de Ventas:**
 - **Objetivo del puesto:** Mantener y aumentar en nivel de ventas mediante la administración eficiente del recurso humano, aplicación de estrategias comerciales y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.
 - **Nivel de autoridad:** Medio - Alto
 - **Perfil académico:**
 - Ingeniería Comercial o Administración de empresas.
 - Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.

- Manejo de herramientas como (Windows office, Word, PowerPoint, Excel)
- Nivel de EXCEL medio, manejo de tablas dinámicas
- **Funciones del puesto:**
 - Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional e internacional.
 - Definir las políticas de ventas y distribución.
 - Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la empresa.
 - Efectuar el análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la empresa.
 - Supervisar la rotación de los productos de la empresa.
 - Controlar los niveles de cartera.
 - Realizar visitas a clientes claves o clientes.

d. Gerente de Operaciones y Logística:

- **Objetivo del puesto:** Planificar, evaluar, control operativo y administrativo del inventario, transporte y servicios generales. Así mismo deberá generar las normas y procedimientos que consoliden la estructura organizativa, destacando los procesos relacionados con: recepción, almacenamiento, distribución y control de calidad del producto.
- **Nivel de autoridad:** Medio - Alto
- **Perfil académico:**
 - Ingeniería Comercial o Administración de empresas.
 - Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.
 - Alto nivel de capacidad organizativa.
 - Experiencia en el manejo de inventario.

- Manejo de herramientas como (Windows office, Word, PowerPoint, Excel)
- Nivel de EXCEL medio, manejo de tablas dinámicas
- **Funciones del puesto:**
- Implementación y seguimiento de procedimientos de control interno para el área de logística.
- Coordinación de transporte según las rutas designadas.
- Planificación de pedidos en los tiempos establecidos.
- Ingresos, despachos y almacenamiento de productos.
- Programación y control de todas las actividades logísticas.
- Estimación, seguimiento y distribución de funciones dentro de la bodega.
- Re-formulación e implementación de nuevos procedimientos de control dentro del centro de distribución.
- Control, análisis y manejo de inventarios.

e. **Contador General:**

- **Objetivo del puesto:** Elaboración de información financiera efectiva y oportuna para la presentación a la Gerencia General y a las entidades de Control como Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, entre otras, cumpliendo políticas establecidas por organismos de control.
- **Nivel de autoridad:** Medio
- **Perfil académico:**
- Experiencia de Contador General mínimo 3 años
- Ingeniero en Contabilidad General o Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.
- Manejo de herramientas como (Windows office, Word, PowerPoint, Excel)
- Nivel de EXCEL medio, manejo de tablas dinámicas.

- **Funciones del puesto:**

- Aplicar y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el área.
- Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.
- Elaboración de reportes contables que consoliden la información financiera.
- Coordinación, elaboración y revisión de los Estados financieros de la empresa.
- Revisión de Balances con Gerencia General y Financiera.
- Planificación del cierre de mes con los departamentos involucrados.
- Trámites para cumplimiento de obligaciones en entidades públicas como: Superintendencia de Compañías, Municipio,
- Elaboración y declaración de los impuestos
- Revisión de la nómina administrativa
- Revisión de Provisiones Beneficios Sociales
- Elaborar una toma física de inventario semanal a los productos caducados o de mal estado en las bodegas.

f. Analista Contable:

- **Objetivo del puesto:** Elaboración de anexos contables de cada una de las cuentas contables de los Informes financieros y seguimiento permanente de los mismos para mantener saldos reales y confiables de las cuentas contables e información clara y precisa para la toma de decisiones.

- **Nivel de autoridad:** Bajo

- **Perfil académico:**

- Ingeniero, egresado o que se encuentre estudiando en Contabilidad, Auditoría o carreras afines.

- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.

- Manejo de tablas dinámicas.

- **Funciones del puesto:**

- Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos establecidos en el área.

- Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.

- Elaboración de anexos a las cuentas del Balance General

- Elaboración de un análisis de vencimientos de la cartera para presentación mensual.

- Contabilización mensual de los módulos de Cuentas por cobrar, Inventarios, Cuentas por pagar y Activos Fijos.

- Revisión de los gastos mensuales.

- Registro de provisión de ajuste de inventario por mermas.

- Emisión de Notas de Crédito Financieras por Acciones comerciales a los proveedores de inventario.

- Emisión de Facturas por Autoconsumo del inventario de mercadería.

- Elaboración de conciliaciones bancarias y seguimiento a las partidas conciliatorias.

- Arqueos de caja chica a los custodios de las mismas.

- Arqueos de cheques al custodio de cheques posfechados de clientes.

- Revisión semanal de los pagos realizados a los proveedores por parte de los auxiliares contables.

- g. **Auxiliar Contable:**

- **Objetivo del puesto:** Registro de transacciones diarias relacionadas con la compra de bienes o servicios a nuestros proveedores, pago de facturas mensuales y manejo de caja chica.

- **Nivel de autoridad:** Bajo
- **Perfil académico:**
 - Experiencia en el área de contabilidad general.
 - Ingeniero, egresado o que se encuentre estudiando en Contabilidad, Auditoría o carreras afines.
 - Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.
- **Funciones del puesto:**
 - Aplicar y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el área.
 - Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.
 - Atención de llamadas telefónicas
 - Archivo de documentos.
 - Recepción de facturas de proveedores.
 - Aprobación de facturas, registro en el sistema contable, envío a revisiones y aprobación para la emisión del pago.
 - Pago semanal a proveedores según plazo de crédito.
 - Cotización a proveedores, según necesidades de compras.
 - Control y compra de suministros de cafetería y limpieza.
 - Custodio de caja chica de contabilidad.
 - Registro y reposición de las cajas chicas y reembolsos de gastos.
- h. Supervisor de Ventas:**
 - **Objetivo del puesto:** Garantizar el cumplimiento de los objetivos de venta en su ruta asignada, asegurando una adecuada ejecución de las actividades comerciales.
 - **Nivel de autoridad:** Medio

- **Perfil académico:**

- Experiencia en ventas y comercialización de productos de consumo masivo.
- Experiencia en supervisión de ventas
- Egresado o Ingeniero en las carreras de Ingeniera Comercial o Marketing.
- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.
- Manejo de tablas dinámicas.

- **Funciones del puesto:**

- Aplicar y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos comerciales de la empresa.
- Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.
- Garantizar el cumplimiento del cupo de venta mensual por línea de producto.
- Asegurar el cumplimiento del cupo en visitas efectivas a los clientes.
- Dominar las técnicas y estrategias de ventas.
- Supervisar la gestión de ventas a su cargo y la ejecución por parte de los vendedores.
- Planificar, en conjunto con los vendedores, las rutas y los clientes a ser atendidos diariamente, optimizando su gestión de ventas.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de la fuerza de ventas.
- Planificación semanal para el cumplimiento de objetivos.
- Realizar los reportes de las ventas mensuales.

i. **Asistente de cartera y facturador:**

- **Objetivo del puesto:** Asegurar la correcta facturación de los pedidos elaborados por los vendedores de forma diaria y entrega a los transportistas en las bodegas para la entrega diaria del producto a los clientes en las diferentes rutas asignadas.

- **Nivel de autoridad:** Bajo
- **Perfil académico:**
 - Egresado o Ingeniero en Ingeniería Comercial o Administración de empresas.
 - Experiencia en ventas.
 - Manejo de herramientas como (Windows office, Word, PowerPoint, Excel)
- **Funciones del puesto:**
 - Aplicar y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos comerciales en la respectiva área.
 - Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.
 - Ingresar en el sistema de ventas los pedidos realizados por los vendedores.
 - Garantizar una adecuada digitalización de los pedidos, con el fin de que todas las facturas se emitan de forma correcta.
 - Imprimir la facturación en lote.
 - Cobros a transportistas de las planillas diarias mediante comprobantes de depósito, efectivo, cheques o facturas firmadas a crédito.
 - Cuadre de las planillas diarias e ingreso al sistema contable.
 - Envío a depósito de los valores recibidos en efectivo y cheques.
 - Ingreso de retenciones de clientes al sistema contable.

3.3.3. Políticas y procedimientos para “Servipedidos” S.A.

Las empresas que se encuentran en el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tienen que establecer de forma puntual las políticas y procedimientos, los cuales representan el pilar fundamental para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol, que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La empresa “Servipedidos” S.A, actualmente no cuenta con un manual de políticas y procedimientos de control interno en ciertas áreas, lo cual representa un alto riesgo por la falta de control en las funciones establecidas para cada puesto de trabajo, a continuación se detallan los siguientes procedimientos para cada área de la empresa:

Área Administrativa – Financiera:

- Política, procedimiento y flujograma para la solicitud de préstamos.
- Política, procedimiento y flujograma para la solicitud de vacaciones.
- Política, procedimiento y flujograma para la realización de eventos internos en la empresa.
- Política, procedimiento y flujograma para la selección de personal.
- Política, procedimiento y flujograma para la realización de reembolso de caja chica.
- Política, procedimiento y flujograma para el ingreso de facturas de proveedores en el sistema contable.
- Política, procedimiento y flujograma para la compra de suministros de oficina.
- Política, procedimiento y flujograma para la realización del análisis de la cuenta contable de proveedores.

Área de Ventas:

- Política, procedimiento y flujograma para otorgar crédito a los clientes.
- Política, procedimiento y flujograma para el control de visitas y atención al cliente.
- Política, procedimiento y flujograma para la realización de ventas.
- Política, procedimiento y flujograma para facturación de pedidos.

Área de Operaciones y Logística:

- Política, procedimiento y flujograma para el control de productos próximos a caducar.
- Política, procedimiento y flujograma para la liquidación de planillas de transportistas.

3.3.3.1. Área Administrativa - Financiera:

3.3.3.1.1. Política y procedimiento para la solicitud de préstamos.

<u>EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.</u>			
<u>MANUAL DE CONTROL INTERNO</u>			
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
FECHA DE CREACIÓN:	01/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			ADM - 1
Procedimiento para la solicitud de préstamos por parte de los empleados.			
<u>POLÍTICA:</u>			
<ul style="list-style-type: none">• La empresa "Servipedidos" S.A., otorgará préstamos a sus colaboradores en ocasiones especiales en donde requieran el apoyo económico de la compañía, dicha solicitud de préstamo deberá estar sustentada con documentación.• Los créditos solo serán dirigidos a los colaboradores en relación laboral estable y directa con la empresa.• El valor del crédito será dependiendo del nivel de ingresos que tenga el colaborador.			
<u>OBJETIVO Y ALCANCE:</u>			
Normar el control del proceso y asignación de préstamos a los empleados de la empresa.			
<u>QUIENES DEBEN CUMPLIR:</u>			
Gerente Financiero, Gerente de Recursos Humanos, Auxiliar Contable, Empleado.			
<u>PROCEDIMIENTO:</u>			
<ol style="list-style-type: none">1. El empleado interesado en solicitar un préstamo deberá tener mínimo 6 meses al servicio de la empresa.2. El monto a solicitar no deberá exceder el 70% del salario del empleado.3. El plazo máximo de descuento será de 12 meses.4. El empleado deberá llenar una solicitud de préstamo según se indica en el Anexo 1, la cual deberá estar dirigida al Departamento de Recursos Humanos.5. El encargado de Recursos Humanos realizará la respectiva verificación de los datos del empleado.6. Una vez aprobado por el encargado de Recursos Humanos, la solicitud pasará a Gerencia Financiera para las respectivas firmas de autorización.7. La solicitud pasa al Auxiliar Contable quien se encargará de realizar el registro contable y posteriormente la transferencia bancaria al empleado.8. El Departamento de Recursos Humanos se encargará de realizar el descuento al empleado cada mes mediante el rol de pagos.			

3.3.3.1.2. Flujograma - Procedimiento para la solicitud de préstamos.

<u>PROCEDIMIENTOS</u>	<u>RESPONSABLES</u>	<u>DOCUMENTOS</u>
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Petición de solicitud de crédito] A --> B[Entrega de solicitud préstamo a empleado] B --> C[Entrega de solicitud de préstamo llena] C --> D[Verificación de información] D --> E{La solicitud cumple con los requisitos necesarios} E -- No --> F[Solicitud negada] F --> G([Fin]) E -- Si --> H[Se envía la solicitud al Gerente Financiero] H --> I[Firmas de aprobación de la solicitud de préstamo] I --> J[Registro contable de la solicitud de préstamo] J --> K[Se realiza la transferencia bancaria] K --> L[Se descontará las cuotas en el rol de pagos a fin de mes] L --> M([Fin]) </pre>	<p>Empleado</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Empleado</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente Financiero</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p>	<p>Solicitud de préstamo</p> <p>Solicitud de préstamo</p> <p>Solicitud de préstamo</p> <p>Rol de pagos</p>

Ilustración 3: Flujograma - Procedimiento para la solicitud de préstamos
 Fuente: Empresa "Servipedidos" S.A.
 Elaborado por: El Autor

3.3.3.1.3. Política y procedimiento para la solicitud de vacaciones.

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.			
MANUAL DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
FECHA DE CREACIÓN:	01/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			ADM - 2
Procedimiento para la solicitud de vacaciones por parte de los empleados.			
POLÍTICA:			
<ul style="list-style-type: none"> La empresa concederá 15 días de vacaciones con goce de sueldo a sus empleados, por cada año de servicios. El empleado no podrá fraccionar el tiempo de vacaciones, solo cuando la empresa así se lo solicite. En caso de fraccionar las vacaciones por motivos personales, se liquidarán las vacaciones tomando en cuenta días calendario. 			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
Establecer lineamientos para que los empleados realicen la solicitud de vacaciones.			
QUIENES DEBEN CUMPLIR:			
Gerente Financiero, Gerente de Recursos Humanos, Empleado.			
PROCEDIMIENTO:			
<ol style="list-style-type: none"> El empleado interesado en solicitar vacaciones deberá tener 1 año al servicio de la empresa. Presentar la solicitud de pedido de vacaciones según se indica en el Anexo 2 con 5 días de anticipación a la fecha solicitada. En la solicitud de vacaciones deberá especificar cuál de los colaboradores sería su reemplazo en su ausencia. El empleado deberá dirigir la solicitud al Gerente de Recursos Humanos. El encargado de Recursos Humanos realizará la respectiva verificación de los datos del empleado. Una vez aprobado por el encargado de Recursos Humanos, la solicitud pasará a Gerencia Financiera para las respectivas firmas de autorización. Finalizado el proceso de aprobación, el Gerente de Recursos Humanos se encargará de comunicar al empleado. 			

3.3.3.1.4. Flujograma - Procedimiento para la solicitud de vacaciones.

<u>PROCEDIMIENTOS</u>	<u>RESPONSABLES</u>	<u>DOCUMENTOS</u>
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Petición[Petición de solicitud de vacaciones] Petición --> Entrega1[Entrega de solicitud de vacaciones] Entrega1 --> Entrega2[Entrega de solicitud de vacaciones llena] Entrega2 --> Verificación[Verificación de información] Verificación --> Decisión{La solicitud cumple con los requisitos necesarios} Decisión -- No --> Negada[Solicitud negada] Negada --> Fin1([Fin]) Decisión -- Si --> Envío[Se envía la solicitud al Gerente Financiero] Envío --> Firmas[Firmas de aprobación de la solicitud de vacaciones] Firmas --> Comunicación[Comunicación al empleado] Comunicación --> Registro[Registro de vacaciones en el sistema] Registro --> Fin2([Fin]) </pre>	<p>Empleado</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Empleado</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente Financiero</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p>	<p>Solicitud de vacaciones</p> <p>Solicitud de vacaciones</p> <p>Solicitud de préstamo</p>

Ilustración 4: Flujograma - Procedimiento para la solicitud de vacaciones.
 Fuente: Empresa "Servipedidos" S.A.
 Elaborado por: El Autor

3.3.3.1.5. Política y procedimiento para la realización de eventos internos en la empresa.

<u>EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.</u>			
<u>MANUAL DE CONTROL INTERNO</u>			
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
FECHA DE CREACIÓN:	01/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			ADM - 3
Procedimiento para la realización de eventos internos en la empresa.			
<u>POLÍTICA:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa “Servipedidos” S.A., autoriza la realización de agasajos al personal así como: cumpleaños, reconocimiento de un buen trabajo, festejos en fechas festivas, integraciones entre en el personal, entro otros según sea caso. • El evento previo a realizarse deberá ser informado al Departamento Financiero con 5 días de anticipación, para recibir la respectiva autorización. • Sí el evento representa un costo considerable, el encargado del evento deberá presentar como requisito de aprobación mínimo 3 cotizaciones de diferentes proveedores. • Una vez aprobado el evento, el encargo es responsable de convocar a los colaboradores con 48 horas de anticipación. • Los eventos se realizarán después de cumplir con la jornada normal de trabajo. • Es responsabilidad del encargado de la organización del evento presentar al departamento de contabilidad un reporte de los gastos incurridos en el evento. 			
<u>OBJETIVO Y ALCANCE:</u>			
Establecer lineamientos y procedimientos para la realización de eventos internos en la empresa, con el fin de optimizar recursos y el presupuesto designado a cada departamento.			
<u>QUIENES DEBEN CUMPLIR:</u>			
Todo el personal de la empresa.			
<u>PROCEDIMIENTO:</u>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Gerente de Recursos Humano es el encargado de coordinar cualquier tipo de evento en la empresa, por lo cual debe cotizar los gastos del evento con mínimo 3 proveedores. 2. Debe presentar las 3 cotizaciones a la Gerencia Financiera, adicional debe dar sus respectivas sugerencias y comentarios acerca de cada proveedor. 3. El Gerente Financiero deberá escoger la mejor opción, y proceder a dar la autorización. 4. La cotización elegida deberá pasar al Departamento de Contabilidad, para que se pueda procesar el pago para el proveedor. 5. El Gerente de Recursos Humanos deberá presentar un reembolso de gasto según se indica en el Anexo 3, el cual deberá estar sustentado con todas las facturas de los gastos incurridos. 6. El Gerente Financiero deberá respaldar el reembolso con las firmas de autorización, y realizando la verificación de que los gastos incurridos en el evento estén acorde a la cotización autorizada. 7. El Auxiliar Contable es el encargado de registrar dicho reembolso de gastos, y verificar que todas las facturas estén correctas. 			

3.3.3.1.6. Flujograma - Procedimiento para la realización de eventos internos en la empresa.

<u>PROCEDIMIENTOS</u>	<u>RESPONSABLES</u>	<u>DOCUMENTOS</u>
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Aviso[Aviso de realización de evento al Gerente Financiero] Aviso --> Analisis{Análisis de la creación del evento} Analisis -- No --> Negada[Solicitud negada] Negada --> Fin1([Fin]) Analisis -- Si --> Cotizaciones[Presentación de 3 cotizaciones al Gerente Financiero] Cotizaciones --> Selección[Selección de la mejor opción] Selección --> Contable[La cotización pasa al departamento contable.] Contable --> Anticipo[Elaboración del anticipo para realizar el evento.] Anticipo --> Reembolso[Presentación del reembolso de gastos] Reembolso --> Firma[Firma y autorización del Gerente Financiero.] Firma --> Registro[Registro del reembolso en el sistema contable.] Registro --> Fin2([Fin]) </pre>	<p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente Financiero</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente Financiero</p> <p>Gerente Financiero</p> <p>Analista Contable</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente Financiero</p> <p>Analista Contable</p>	<p>Cotizaciones</p> <p>Cotizaciones</p> <p>Cheque</p> <p>Reembolso de Gastos</p> <p>Reembolso de Gastos</p>

Ilustración 5: Flujograma - Procedimiento para la realización de eventos internos en la empresa.

Fuente: Empresa "Servipedidos" S.A.

Elaborado por: El Autor

3.3.3.1.7. Política y procedimiento para la selección de personal.

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.			
MANUAL DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
FECHA DE CREACIÓN:	01/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			ADM - 4
Procedimiento para la selección de personal en la empresa.			
POLÍTICA:			
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa y que establezcan con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados. • Recursos Humanos es responsable de mantener actualizada la base de datos de todas aquellas personas que hayan realizado las pruebas de ingreso y por alguna razón no forman parte de alguna empresa para que al momento de surgir una oportunidad, se conviertan en candidatos potenciales para ocupar las plazas disponibles. • Ante la existencia de una nueva plaza disponible en la empresa, Recursos Humanos realizar un comunicado interno a los colaboradores, para que los interesados en el cargo tenga la oportunidad de postularse. • Los aspirantes a ingresar deberán cumplir con el análisis previo del área de Recursos Humanos, y presentar: hoja de vida, 2 fotografía tamaño carnet a color, copia de cédula y papeleta de votación. 			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
Establecer lineamientos y mecanismos para el proceso de selección y contratación de personal, garantizando y brindando condiciones de transparencia y equidad a los aspirantes, en base al perfil de puestos requerido por las diferentes áreas que conforman la empresa.			
QUIENES DEBEN CUMPLIR:			
Gerente General, Asistente de Recursos Humanos, aspirantes al puesto.			
PROCEDIMIENTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar anuncios en la Web y por medio de la prensa solicitando personal, con las especificaciones necesarias para el cargo. 2. Entregar solicitud de empleo al aspirante. 3. Llenar la solicitud de empleo y entrega al asistente de Recursos Humanos. 4. Recibe documento del aspirante con Solicitud de Empleo y demás documentos, revisa y determina el tipo de prueba que aplicará (Idoneidad y de Trabajo), fecha y hora de la evaluación e informa a la asistente de Recursos Humanos. 5. Aplicar las respectivas pruebas a los aspirantes en el tiempo determinado. 6. Recibe y revisa expedientes de aspirantes e informe de evaluación y lo entrega al Gerente General. 7. Revisa los expedientes registrados y escoge al mejor aspirante. 8. Llamar al aspirante escogido y concretar una entrevista con fecha y hora. 9. Efectúa la entrevista el Gerente General, en donde realiza las preguntas acerca de las aspiraciones del aspirante, sus objetivos y lo que espera de la empresa. 10. Informa al nuevo empleado sobre los documentos requeridos para el cumplimiento de sus nuevas funciones (Documentos para la contratación) así como la fecha de ingreso a la empresa. 11. Tiene como plazo máximo ocho días laborables contados a partir de su fecha de ingreso a la empresa para entregar al Departamento Administrativo la documentación solicitada para la apertura de su expediente y elaboración del contrato de trabajo. 			

3.3.3.1.8. Flujograma – Procedimiento para la selección de personal.

<u>PROCEDIMIENTOS</u>	<u>RESPONSABLES</u>	<u>DOCUMENTOS</u>
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Aviso de solicitud de un nuevo puesto de trabajo al Gerente General.] A --> B[Publicación de anuncios en medios de comunicación.] B --> C[Entrega de solicitud de empleo a los posibles candidatos.] C --> D[Entrega de solicitud de empleo y requisitos establecidos al Asistente de Recursos] D --> E[Aplicación de pruebas para el cargo.] E --> F[Entrega del informe de resultados al Gerente General.] F --> G[Análisis de resultados y perfil de trabajo de los postulados.] G --> H{Cumplen con los requisitos del perfil} H -- No --> I[Se cancela la solicitud de empleo.] I --> J([Fin]) H -- Si --> K[Realiza la entrevista al seleccionado, y da las indicaciones para el ingreso.] K --> L([Fin]) </pre>	<p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Gerente General y Jefe del área del cargo.</p> <p>Gerente General</p>	<p>Solicitud de préstamo</p> <p>Hoja de vida, copia de cédula y papeleta de votación, 2 fotografías.</p> <p>Informe</p>

Ilustración 6: Flujograma - Procedimiento para la selección de personal
 Fuente: Empresa "Servipedidos" S.A.
 Elaborado por: El Autor

3.3.3.1.9. Política y procedimiento para la realización de reembolsos de caja chica.

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.			
MANUAL DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
FECHA DE CREACIÓN:	05/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			ADM - 5
Procedimiento para la realización de reembolsos de caja chica.			
POLÍTICA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los colaboradores de “Servipedidos” S.A., deberán de estar familiarizados con la política y normativa de uso de caja chica. Todo gerente, jefe y coordinador de la empresa es responsable de velar por el cumplimiento de la misma en sus áreas de acción y corresponsable de los gastos que se realicen. • La Dirección General, designará las áreas y personas autorizadas para manejar fondos de caja chica. • La Dirección General determinará al inicio de cada año el monto de caja chica que se podrá ejercer en cada una de las áreas, de acuerdo a un análisis y evaluación por parte de las mismas. • El Responsable del Fondo Fijo de Caja Chica deberá mantener el importe en efectivo y los comprobantes en un cajón bajo llave, evitando por seguridad llevarlos consigo. • El Responsable del Fondo Fijo, verificará que los comprobantes cumplan con los requisitos fiscales y correspondan a gastos autorizados así como a gastos menores de \$50 dólares americanos. • Todas las facturas que amparen una Reposición de Fondo Fijo deberán tener como máximo una antigüedad de 30 días naturales a partir de la fecha de expedición de la factura. • La “Solicitud de Reposición de Fondo Fijo”, se deberá elaborar con comprobantes propios del mes en cuestión y no deberá incluir comprobantes con fecha anterior de la última reposición • El Responsable del Fondo deberá elaborar el reembolso de caja chica cuando se haya utilizado el 70% del fondo, detallado las facturas y el concepto del gasto. 			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
Establecer procedimientos para realizar la reposición de la caja chica, con el fin de controlar y optimizar los gastos mínimos de la empresa, y asegurarnos que estos sean estrictamente por motivos laborales.			
QUIENES DEBEN CUMPLIR:			
Gerente Financiero, Analista Contable, Auxiliar Contable y responsables de la caja chica de cada área.			
PROCEDIMIENTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Auxiliar contable una vez que se ha utilizado el 70% de la caja chica debe realizar la reposición. 2. Ordenar todas las facturas por fechas, las cuales deben estar con los datos del encargado de la caja chica. 3. Realizar un reembolso de gastos según se indica en el Anexo 4 con todas las facturas, en donde se debe detallar: Ruc, # de comprobante, subtotal 0%, subtotal 12%, IVA y total de los gastos. 4. Presentar el reembolso de gastos al Analista Contable, quien se encargará de verificar el correcto registro de las facturas. 5. Presentar la reposición de caja chica al Gerente Financiero, quien será el responsable de dar la autorización para realizar el reembolso. 6. Una vez autorizado por el Gerente Financiero, el Auxiliar Contable se encargará de realizar la transferencia bancaria y enviara el correo para confirmar que el reembolso de caja chica fue realizado a la persona encargada de la misma. 			

3.3.3.1.10. Flujograma – Procedimiento para la realización de reembolsos de caja chica

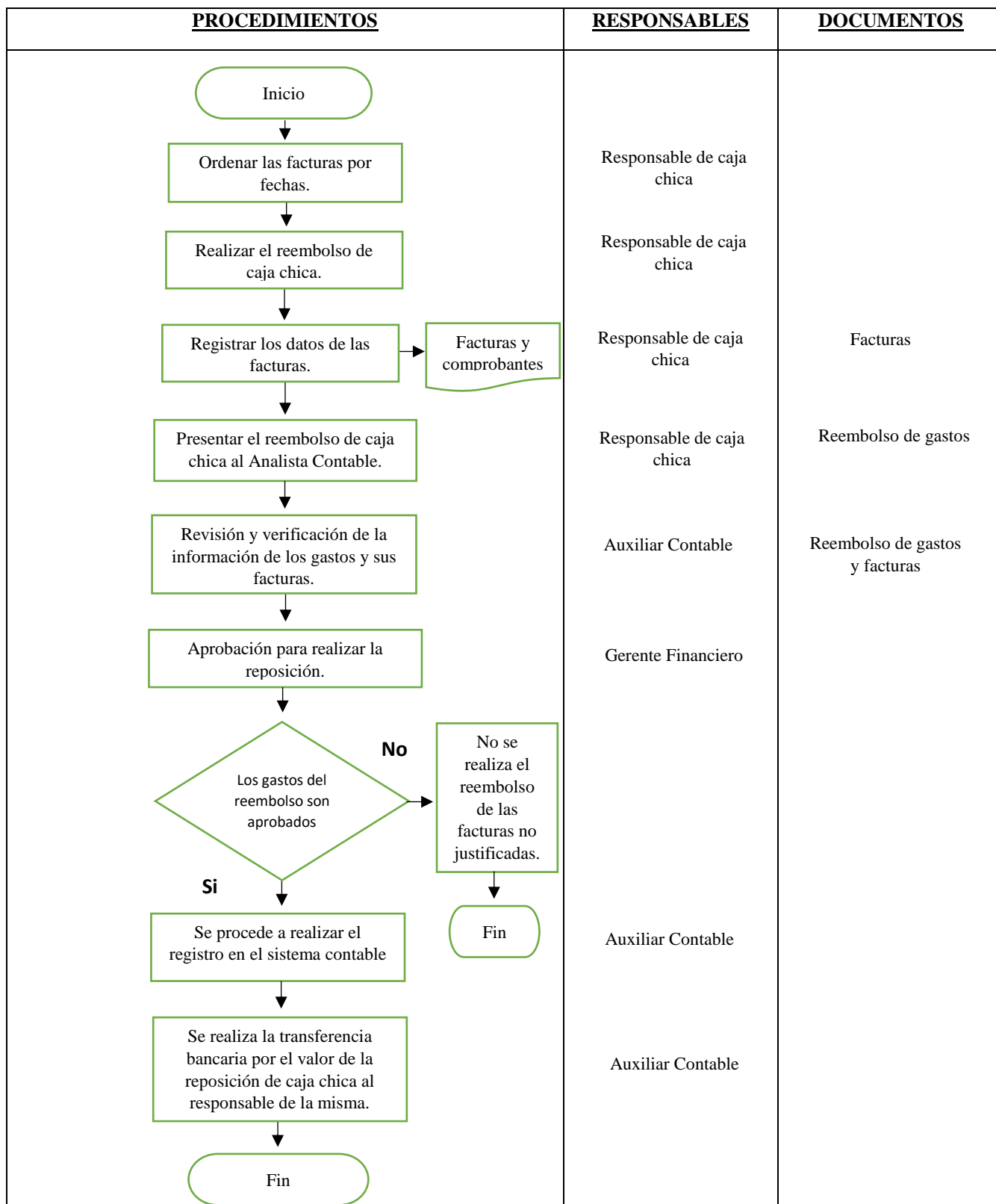


Ilustración 7: Flujograma - Procedimiento para la realización de reembolsos de caja chica.

Fuente: Empresa “Servipedidos” S.A.

Elaborado por: El Autor

3.3.3.1.11. Política y procedimiento para el ingreso de facturas de proveedores en el sistema contable.

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.			
MANUAL DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
FECHA DE CREACIÓN:	05/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			ADM - 6
Procedimiento para el ingreso de facturas de proveedores en el sistema contable.			
POLÍTICA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsabilidad del Auxiliar contable recaudar todas las facturas físicas y electrónicas de los proveedores cada mes. • El Gerente Financiero es el responsable de firmar y autorizar el ingreso de las facturas en el sistema. • El Auxiliar Contable es responsable de revisar que las facturas estén con los datos correctos de la empresa, caso contrario deberá proceder al cambio de la misma. • En el caso de que se emita una factura de un gasto ocasional, diferentes a las que mensualmente se factura, es responsabilidad del Auxiliar Contable pedir respaldo correspondiente al área a la cual corresponda el gasto. • Es obligación del auxiliar contable registrar todas las facturas dentro del mes en cuestión, y a su vez hacer llegar la respectiva retención a los proveedores. • El Auxiliar Contable será el encargado de presentar cada viernes al Gerente Financiero un reporte donde se detalle el pago a cada proveedor, según el plazo de vencimiento de cada factura. • El Gerente Financiero será el encargado de autorizar los respectivos pagos. • El Auxiliar Contable llevará en control de facturas mediante un formato, el cual le permitirá asegurarse que las facturas de los proveedores fijos lleguen de manera mensual. 			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
Establecer lineamientos y procedimientos para el ingreso de facturas de proveedores en el sistema, lo cual contribuirá con el control de los egresos mensuales de la empresa.			
QUIENES DEBEN CUMPLIR:			
Gerente Financiero, Analista Contable, Contador General, Auxiliar Contable			
PROCEDIMIENTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Auxiliar Contable es el encargado de recibir todas las facturas de los proveedores sean físicas o electrónicas cada mes. 2. EL Auxiliar Contable entregará dichas facturas al Gerente Financiero, quien se encargará de colocar la firma de autorización para el respectivo ingreso. 3. El Auxiliar Contable procederá a ingresar las facturas en el sistema contable. 4. Una vez ingresadas las facturas en el sistema, el Analista Contable se encargara de verificar el correcto ingreso de las mismas. 5. Después se procede a entregar las facturas al Contador General para que se encargue de aprobar las retenciones en el sistema del SRI. 6. El Auxiliar Contable se encargará de archivar dichos ingresos y organizarlos según la fecha de pago de las mismas, que por lo general son 30 días de plazo. 7. El Auxiliar Contable registrará las facturas ingresadas en el formato de control a pago proveedores según se indica en el Anexo 5, para poder asegurarse que las facturas llegue mes a mes. 8. El Auxiliar Contable cada viernes enviara al Gerente Financiero el informe donde se detallan las facturas que están próximas a ser canceladas. 9. El Gerente Financiero autoriza el pago de dichas facturas, y finalmente el Auxiliar Contable es el encargado de realizar el pago. 			

3.3.3.1.12. Flujograma – Procedimiento para el ingreso de facturas de proveedores en el sistema contable.

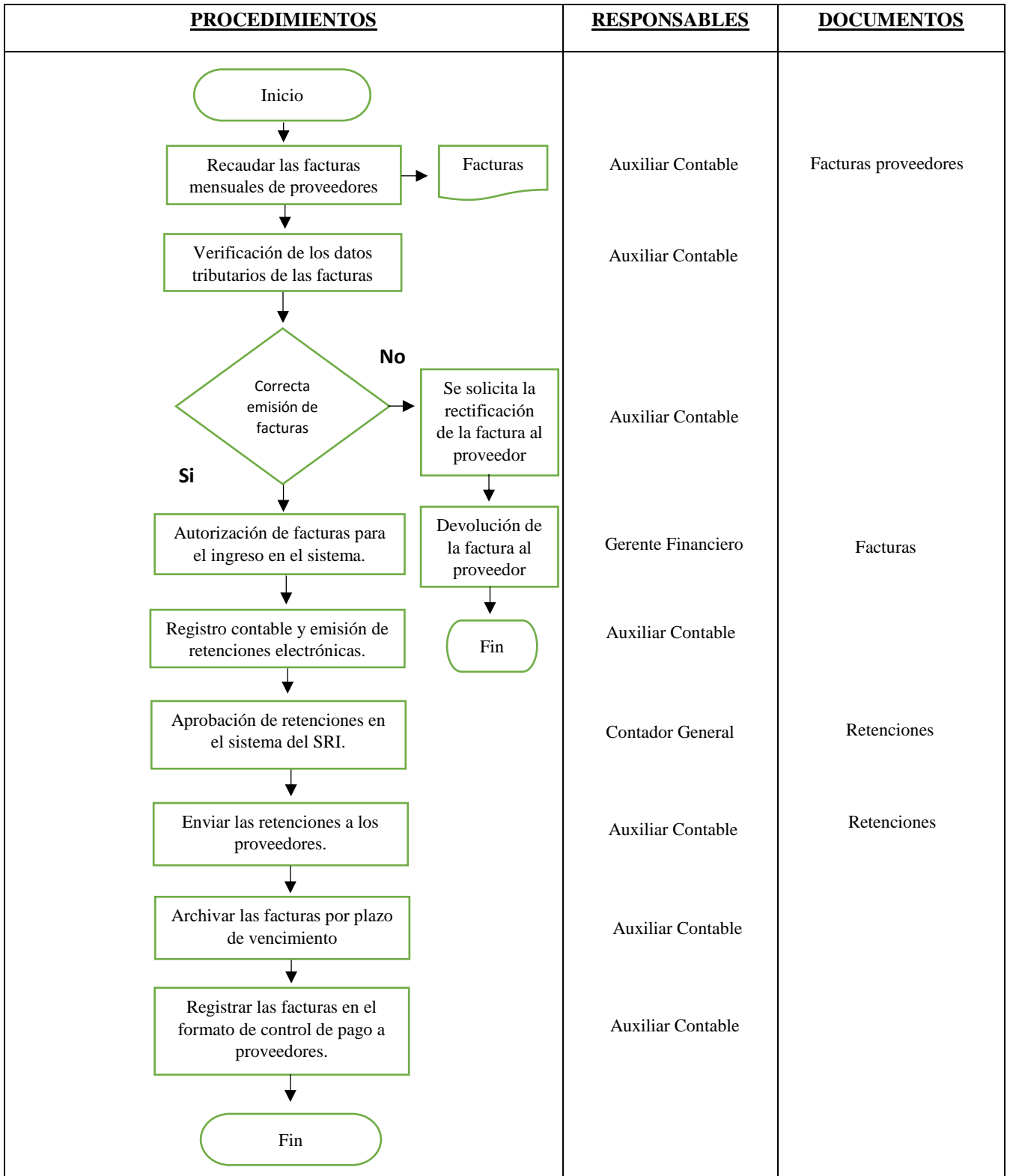


Ilustración 8: Flujograma - Procedimiento para el ingreso de facturas de proveedores en el sistema contable.

Fuente: Empresa "Servipedidos" S.A.

Elaborado por: El Autor

3.3.3.1.13. Política y procedimiento para la compra de suministros de oficina.

<u>EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.</u>			
<u>MANUAL DE CONTROL INTERNO</u>			
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
FECHA DE CREACIÓN:	05/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			ADM - 7
Procedimiento para la compra de suministros de oficina.			
<u>POLÍTICA:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • La adquisición de suministro de oficina para cada área será responsabilidad del Auxiliar Contable. • Los pedidos de suministros se realizará el día 10 de cada mes. • Es responsabilidad de los jefes de cada área enviar vía correo al Auxiliar Contable la lista de suministros que requieran para su departamento. • Cada compra mensual de suministros deberá ser cotizada por 3 proveedores, con el fin de elegir la mejor opción. • Es responsabilidad de los jefes de área llevar el control de suministros de oficina, con el de optimizar los recursos de la empresa y evitar una mala utilización de los mismos. • El responsabilidad del Gerente Financiero aprobar la compra de suministros eligiendo al mejor proveedor. 			
<u>OBJETIVO Y ALCANCE:</u>			
Establecer lineamientos y procedimientos para la compra de suministros de oficina, con el fin de controlar y optimizar los recursos de la empresa y evitar el mal uso o desperdicio de los mismos.			
<u>QUIENES DEBEN CUMPLIR:</u>			
Gerente Financiero, Jefes de Área, Analista Contable, Auxiliar Contable.			
<u>PROCEDIMIENTO:</u>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El día 13 de cada mes los Jefes de Área procederán a enviar un correo al Auxiliar Contable, en donde detallaran los suministros de oficina que requieran para su departamento. 2. El día 14 de cada mes el Auxiliar Contable procederá a recaudar la información de los suministros solicitados por cada departamento. 3. Se elaborara una lista general de suministros de oficina para proceder con la respectiva cotización. 4. El Auxiliar Contable realizará la cotización con 3 proveedores. 5. Procederá a enviar dichas cotizaciones al Gerente Financiero. 6. El Gerente Financiero será el encargado de analizar las cotizaciones y elegir la mejor opción. 7. Una vez realizada la selección el Gerente Financiero informa al Auxiliar Contable vía correo su decisión. 8. El Auxiliar Contable procede a realizar el pedido al proveedor seleccionado. 9. Los suministros de oficina solicitados serán entregados directamente al Auxiliar Contable, el mismo que se encargara de cotejar con la factura que el pedido este completo y en excelente condiciones. 10. Finalmente realizará la entrega de suministros a cada una de los Jefes de Área. 			

3.3.3.1.14. Flujograma - Procedimiento para la compra de suministros de oficina.

<u>PROCEDIMIENTOS</u>	<u>RESPONSABLES</u>	<u>DOCUMENTOS</u>
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Envío de correo al Analista Contable con los suministros requeridos.] A --> B[Realizar una lista con todos los pedidos enviados.] B --> C[Solicitar la cotización de suministros a 3 proveedores.] C --> D[Envío de cotizaciones al Gerente Financiero.] D --> E[Análisis y elección de la cotización que cumpla con la política.] E --> F{La cotización cumple con las condiciones} F -- No --> G[No se aprueba la cotización.] G --> H([Fin]) F -- Si --> I[Se comunica al Asistente Contable le opción seleccionada] I --> J[Se realiza el pedido al proveedor seleccionado] J --> K[Se registra la factura y se entrega los suministros a cada área.] K --> L([Fin]) </pre>	<p>Jefes de área</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Gerente Financiero</p> <p>Gerente Financiero</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Auxiliar Contable</p>	

Ilustración 9: Flujograma - Procedimiento para la compra de suministros de oficina

Fuente: Empresa "Servipedidos" S.A.

Elaborado por: El Autor

3.3.3.1.15. Política y procedimiento para la realización del análisis de la cuenta contable de proveedores.

<u>EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.</u>			
<u>MANUAL DE CONTROL INTERNO</u>			
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
FECHA DE CREACIÓN:	10/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			ADM - 8
Procedimiento para la realización del análisis de la cuenta contable de proveedores.			
<u>POLÍTICA:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • La cuenta contable de proveedores se analizará de manera mensual, con el fin de tener un control de las cuentas pagadas o por pagar a nuestros proveedores. • El Auxiliar Contable es el responsable de presentar el anexo del análisis al Analista de Contable. 			
<u>OBJETIVO Y ALCANCE:</u>			
Establecer lineamientos y procedimientos para la elaboración del análisis y anexo de la cuenta contable de proveedores.			
<u>QUIENES DEBEN CUMPLIR:</u>			
Gerente Financiero, Analista Contable, Auxiliar Contable.			
<u>PROCEDIMIENTO:</u>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El último día de cada mes el Auxiliar Contable solicitará al Analista Contable, que proceda con la contabilización del módulo de cuentas por pagar. 2. Una vez finalizado el proceso de contabilización del módulo, el Analista Contable descargará del sistema el mayor general de la cuenta proveedores servicios del mes en curso. 3. La información adquirida del mayor general será pasada a una hoja de Excel. 4. El Analista Contable procederá a realizar el cruce de información por proveedor, para lo cual debe considerar las cuentas que no se cerraron el anterior mes. 5. Una vez que se haya cruzado los valores, al final se realiza el anexo con las cuentas de los proveedores que están pendientes de pago, el anexo debe contener los siguientes datos: fecha, número de factura, nombre del proveedor y valor a pagar. 6. Es responsabilidad del Auxiliar Contable, comprobar de forma física que las facturas de los proveedores realmente estén pendientes de pago. 7. Una vez que se realice la comprobación, el Auxiliar Contable procederá a entregar el anexo de proveedores al Analista Contable para su revisión. 			

3.3.3.2. *Área de Ventas:*

3.3.3.2.1. *Política y procedimiento para otorgar crédito a los clientes.*

<u>EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.</u>			
<u>MANUAL DE CONTROL INTERNO</u>			
DEPARTAMENTO:	VENTAS		
FECHA DE CREACIÓN:	10/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			VTAS - 1
Procedimiento para otorgar crédito a los clientes.			
<u>POLÍTICA:</u>			
<ul style="list-style-type: none">• Se otorgará crédito a los clientes que posean un historial crediticio impecable.• El cliente deberá llenar una solicitud de crédito.• El cliente debe tener mínimo 4 facturas las cuales se hayan pagado con efectivo.• El plazo máximo de crédito son 21 días desde la fecha en la que emite la factura.• La garantía será un pagaré firmado por el cliente y su garante.• El cliente deberá presentar la copia de cédula y papeleta de votación, copia del RUC y 2 referencias personales.• El cliente deberá entregar un certificado bancario actualizado.• El cliente presentara un croquis claro del lugar donde se deberá entregar la mercadería.• El monto inicial del crédito es de \$300 dólares, de acuerdo al cumplimiento en los pagos este valor ira aumentado o disminuyendo.• El cliente no podrá realizar compras menores a \$20 dólares.• Tanto el transportista como el cobrador deberán tomar en cuenta el estado crediticio de cada cliente.• Es responsabilidad del Gerente de Financiero y el Asistente de Cartera, realizar el análisis de las solicitudes de crédito y dar la respectiva autorización.• El estad crediticio del cliente podrá cambiar en las siguientes situaciones:<ul style="list-style-type: none">- Si pago se realiza con cheque y este es protestado por cuenta cerrada.- Si pago se realiza con cheque y este es protestado por insuficiencia de fondos.- Si pago se realiza con cheque y este es posfechado por más de 3 ocasiones seguidas.- En caso de que el cliente tengo valores vencidos por más de 20 días.			
<u>OBJETIVO Y ALCANCE:</u>			
Establecer lineamientos y procedimientos para otorgar crédito a la clientes que cumplan con los requisitos establecidos, con el fin de llevar el control y disminuir el porcentaje de la cartera vencida.			
<u>QUIENES DEBEN CUMPLIR:</u>			
Gerente Financiero, Asistente de Cartera, Vendedores, Cobradores y Transportistas.			

PROCEDIMIENTO:

1. El cliente se debe acercar a las oficinas para llenar la solicitud de crédito.
2. El Asistente de Cartera es el responsable de informar al cliente acerca de los requisitos establecidos para solicitar crédito en las compras.
3. El cliente entrega al Asistente de Cartera los siguientes documentos:
 - Copia de cédula y papeleta de votación.
 - Copia del RUC
 - 2 referencias personales
 - Certificado bancario actualizado
 - Croquis del local comercial
 - Pagaré firmado por el cliente y el garante
 - Solicitud de crédito llena
4. El Asistente de Cartera deberá comprobar que la veracidad de los documentos entregados por el cliente.
5. Deberá verificar en el sistema el pago en efectivo de mínimo 4 facturas y que no existan valores vencidos en la cuenta del cliente.
6. Una vez verificada la información, el Asistente de Cartera conjuntamente con el Gerente Financiero analizarán si es factible conceder el crédito al cliente.
7. Una vez tomada la decisión el Asistente de Cartera comunica al cliente la resolución, en el caso de ser aceptada la solicitud entrega una copia del documento.
8. El Asistente de Cartera es responsable de verificar que el cliente cumpla con los pagos según las condiciones que se establece en la política.

3.3.3.2.2. Flujograma – Procedimiento para otorgar crédito a los clientes.

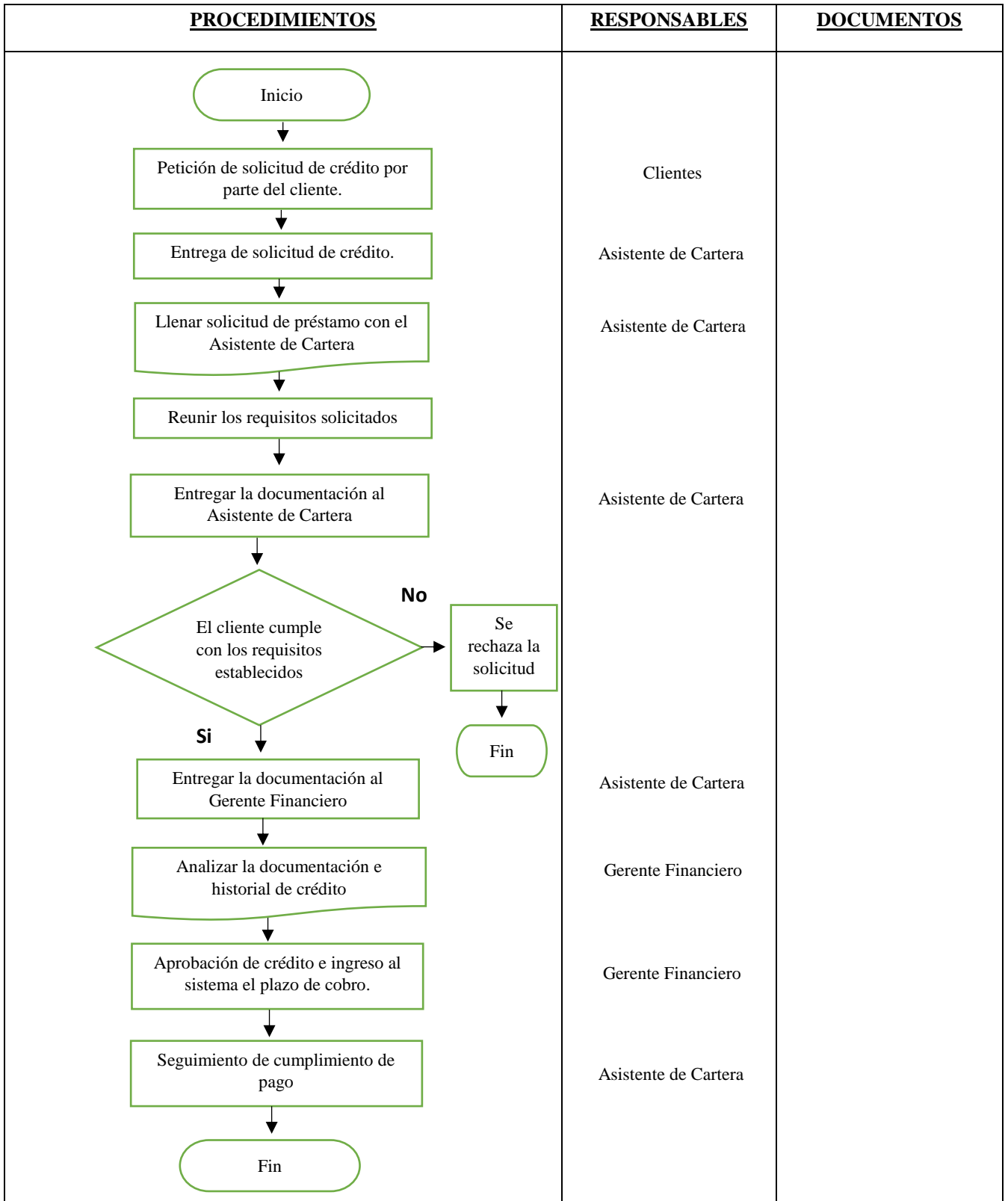


Ilustración 10: Flujograma - Procedimiento para otorgar crédito a los clientes.

Fuente: Empresa “Servipedidos” S.A.

Elaborado por: El Autor

3.3.3.2.3. Política y procedimiento para el control de visitas y atención al cliente.

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.			
MANUAL DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO:	VENTAS		
FECHA DE CREACIÓN:	12/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			VTAS - 2
Procedimiento para el control de visitas y atención al cliente por parte de los vendedores y transportistas.			
POLÍTICA:			
<ul style="list-style-type: none"> • “Servipedidos” S.A., garantiza la calidad de sus servicios, asegurando el compromiso de la empresa hacia la satisfacción de necesidades de nuestros clientes, en congruencia con los valores corporativos y la normativa interna. • La organización promueve, la construcción de relaciones a largo plazo con sus clientes, fundamentadas en la comprensión de sus necesidades y enmarcadas en un trato amable, respetuoso, igualitario y libre de discriminación. • Crear espacios en los que las opiniones de nuestros clientes sean el precedente para nuestro óptimo desarrollo. • La empresa garantiza los mecanismos accesibles para clientes o usuarios que permitan obtener retroalimentación sobre el servicio recibido, así como, recibir sugerencias, quejas o reclamos. • Es responsabilidad del Supervisor de Cartera, realizar un control vía telefónica a los clientes, con el fin de supervisar que tanto vendedores como transportistas cumplan con la ruta establecida de ventas, de igual forma realizara ciertas preguntas al cliente, para evaluar la calidad de atención al cliente. • Los vendedores y transportistas tiene la obligación de cumplir con el recorrido de la ruta a la que han sido asignados, en el caso de no cumplir con esta disposición se impondrá una sanción económica, la cual se descontara del rol de pagos mensual. • La empresa está comprometida en ofrecer un servicio de calidad, por lo cual organizará mensualmente capacitaciones al personal, en donde se traten temas de estrategias de ventas, atención al cliente y motivación. 			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
Establecer lineamientos y procedimientos, que garanticen el control de visitas y atención al cliente por parte de vendedores y transportistas, con lo cual se busca superar las expectativas de nuestros clientes, brindando un excelente servicio tanto en la calidad de los productos como en el talento humano que posee la empresa.			
QUIENES DEBEN CUMPLIR:			
Gerente General, Supervisor de Cartera, Vendedores y Transportistas.			
PROCEDIMIENTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Supervisor de Ventas, realizará una muestra de los clientes de cada ruta. 2. Realizará la respectiva llamada telefónica al cliente, donde realizar preguntas para evaluar con qué frecuencia le visita el vendedor y la atención al cliente que le ofrece. 3. El Supervisor realizará un informa mensual de cada ruta, con el fin de analizar el nivel de cumplimiento tanto de vendedores como transportistas. 4. Reporta esta información al Gerente General. 5. Se realizará un reunión con el personal, para dar a conocer los resultados de la encuesta y brindar las respectivas recomendaciones y sugerencias. 6. Se evaluará el nivel de mejora con respecto al mes anterior. 			

3.3.3.2.4. Política y procedimiento para la realización de ventas.

<u>EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.</u>			
<u>MANUAL DE CONTROL INTERNO</u>			
DEPARTAMENTO:	VENTAS		
FECHA DE CREACIÓN:	12/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			VTAS - 3
Procedimiento para la realización de ventas.			
POLÍTICA:			
<ul style="list-style-type: none"> • “Servipedidos” S.A., realizará capacitaciones a vendedores cuando se detecten falencias o vacíos en temas específicos y de vital importancia a pesar de no ser nuevos. Estas capacitaciones serán solicitadas por el Supervisor de ventas a cargo. • Los vendedores son responsables de visitar las zonas exclusivas asignadas por el proveedor. • Se encuentra totalmente prohibido invadir las zonas de otros distribuidores. • La lista de ruta de los vendedores se deben actualizar permanentemente para incluir a todos los clientes de la zona asignada. • A cada vendedor se le asignará mínimo 80 clientes, los cuales deberá visitar durante todo el mes. • Cada grupo de vendedores deberá reportarse cada día con el supervisor a cargo en el punto de encuentro asignado a las 7:30 pm. • El horario laboral de la fuerza de venta y transportistas es de lunes a viernes de 7:30 am a 5:30 pm, y los sábados de 8:00 am a 4:00pm. • Es responsabilidad del transportista entregar los productos a cada cliente, en un plazo de 24 horas desde que se generó el pedido. • No se podrán despechar los pedidos de los clientes con facturas vencidas de pago. • Es responsabilidad de cada supervisor de ventas verificar que los vendedores tengan en claro el objetivo de ventas diarias que deben cumplir. • Los vendedores deben activar su GPS desde que comienza su ruta de trabajo, con el fin de que cada supervisor pueda monitorear su ubicación cada hora. • Los vendedores deben llevar el catálogo de productos y precios, el equipo celular para realizar la toma de pedidos y material promocional. 			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
Establecer lineamientos y procedimientos para la planificación y ejecución de ventas diarias.			
QUIENES DEBEN CUMPLIR:			
Gerente General, Gerente de Ventas, Supervisores de Ventas y Vendedores.			
PROCEDIMIENTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El primer día hábil del mes el Gerente de ventas envía a los supervisores el cupo de ventas mensual a cumplir. 2. Cada cliente de la compañía será visitado una vez por semana sin importar los estadísticos de venta, aunque se haya cumplido el objetivo. 3. Los vendedores se reunirán cada mañana en el punto de encuentro designado por el supervisor a cargo a las 7:30 am. 4. Los vendedores cumplirán con la ruta establecida en el día, visitaran a los clientes y realizaran los pedidos mediante el equipo celular. 5. Al final del día deben reportarse en la oficina a las 4:00 pm, donde se encargaran de digitar los pedidos en el sistema asegurándose que estos estén ingresado de forma correcta. 6. Se reunirán con cada supervisor a cargo, el cual les explicará el objetivo de venta, la ruta designada y las recomendaciones para el siguiente día, también se actualizara la información de los clientes. 7. Una vez ingresado el pedido, se procederá con la facturación y el envío de despacho a la bodega, para que los transportistas se encarguen de entregar el pedido. 			

3.3.3.2.5. **Flujograma - Procedimiento para la realización de ventas.**

PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Revisión del cupo a cumplir el primer día hábil de cada mes.] A --> B[Reunión en el punto de encuentro a las 7:30 am] B --> C[Comunicación de estrategias comerciales a aplicar para el cumplimiento de objetivos.] C --> D[Análisis del reporte de ventas del día anterior.] D --> E[Revisión y actualización de los clientes de la ruta diaria.] E --> F[Visita a los clientes y recepción de pedidos.] F --> G{Se realizó la venta} G -- No --> H[Seguir con la visita a los clientes] G -- Si --> I[Registro del pedidos y datos del clientes.] I --> J[Retorno a la oficina a las 4:00 pm para digitar los pedidos en el sistema] J --> K[Enviar el informe de pedidos ingresados a facturación hasta las 5pm] K --> Fin([Fin]) </pre>	<p>Supervisores de Ventas</p> <p>Supervisores de Ventas y Vendedores</p> <p>Supervisores de Ventas</p> <p>Jefe de Cartera y Logística</p> <p>Vendedores</p> <p>Vendedores</p> <p>Vendedores</p> <p>Vendedores</p> <p>Vendedores</p> <p>Supervisores de Ventas</p>	<p>Reporte de ventas diario</p> <p>Lista de productos</p> <p>Informe de pedidos</p>

Ilustración 10: Flujograma - Procedimiento para la realización de ventas.
 Fuente: Empresa "Servipedidos" S.A.
 Elaborado por: El Autor

3.3.3.2.6. Política y procedimiento para facturación de pedidos.

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.			
MANUAL DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO:	VENTAS		
FECHA DE CREACIÓN:	15/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			VTAS - 4
Procedimiento para la facturación de pedidos.			
POLÍTICA:			
<ul style="list-style-type: none"> • El Asistente de Cartera y Facturación es responsable de realizar la facturación de los pedidos ingresos al sistema. • Es obligación de los vendedores presentar el reporte de pedidos al encargado de facturación hasta las 5:00 pm. • La facturación debe estar lista en las bodegas a las 7:00 am del siguiente día, para proceder con el despacho de los productos. • En el caso de existir pedidos de clientes que tiene problemas de vencimiento de pagos, este no se efectuara, ya que el sistema está programado para bloquear el pedido de las personas con cuentas pendientes de pago. 			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
Establecer lineamientos y procedimientos para la facturación de pedidos diarios.			
QUIENES DEBEN CUMPLIR:			
Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones y Logística, Jefe de Control y Gestión, y Supervisores de Ventas y personal de Bodega.			
PROCEDIMIENTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los vendedores proceden a entregar el reporte de pedidos al Asistente de facturación hasta las 5:00pm. 2. El Asistente de facturación ingresa los pedidos al sistema contable, toma en cuenta los clientes que tiene inconvenientes de cartera vencida. 3. Pasa el reporte de los clientes con problemas de pago al Gerente Financiero, el cual se encarga de analizar y dar la respectiva autorización para que se desbloquee el pedido o no. 4. A las 6: 30 pm se procede a verificar el reporte de pedidos con las facturas emitidas en el sistema. 5. Se envía el reporte de facturación al Administrado de la bodega para proceda a organizar los pedidos para el siguiente día. 6. El encargado de la bodega procede a entregar las planillas a los transportistas a las 7:00am, el cual debe firmar la guía de remisión de la entrega de los productos. 7. El Jefe de Control y Logística verifica y controla el despacho de productos a los transportistas. 8. Los transportistas proceden a realizar el reparto de pedidos en las zonas establecidas en la planilla, a partir de las 8:00 am. 9. El transportista siempre que entregue un pedido, deberá colocar en la planilla el sello de ENTREGADO – PAGADO al igual que en la factura original, la cual es entregada al cliente. 10. Al culminar con la entrega de la mercadería, los transportistas retornan a la bodega y entregan el Jefe de Control las planillas y las copias de las facturas con las respectivas firmas y sellos. 11. El Supervisor de ventas a cargo realizará una visita mensual a cada cliente de su grupo a cargo, para asegurarse que los pedidos hayan sido entregados de la manera adecuada. 			

3.3.3.2.7. Flujograma – Procedimiento para facturación de pedidos.

<u>PROCEDIMIENTOS</u>	<u>RESPONSABLES</u>	<u>DOCUMENTOS</u>
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Entrega del reporte de pedidos hasta las 5:00 pm] A --> B[/Ingreso de pedidos en el sistema para la facturación./] B --> C{Clientes con cartera vencida} C -- Si --> D[Bloqueo del pedido en el sistema] D --> E[Autorización de Jefe de cartera para desbloquear pedido] E --> F{Desbloqueo de pedido} C -- No --> G[Revisión del informe de pedidos con las facturas a procesar] G --> H[Proceso de facturación] F -- Si --> H F -- No --> I[No se procesa la factura] I --> J([Fin]) H --> K[Entrega de planillas y facturas a los transportistas a las 7:00am] K --> L[Control y despacho de mercadería] L --> M[Firmar guía de entrega] M --> N[Salida del transportista a las 8am] N --> O[Entrega de pedidos y facturas en las diferentes rutas] O --> A2[A] </pre>	<p>Asistente de facturación</p> <p>Asistente de facturación</p> <p>Asistente de facturación</p> <p>Jefe de Cartera y Logística</p> <p>Jefe de Cartera y Logística</p> <p>Jefe de Cartera y Logística</p> <p>Jefe de Cartera y Logística</p> <p>Transportistas</p> <p>Transportistas</p> <p>Transportistas</p>	<p>Pedidos</p> <p>Planillas y facturas</p> <p>Guías de entrega</p>

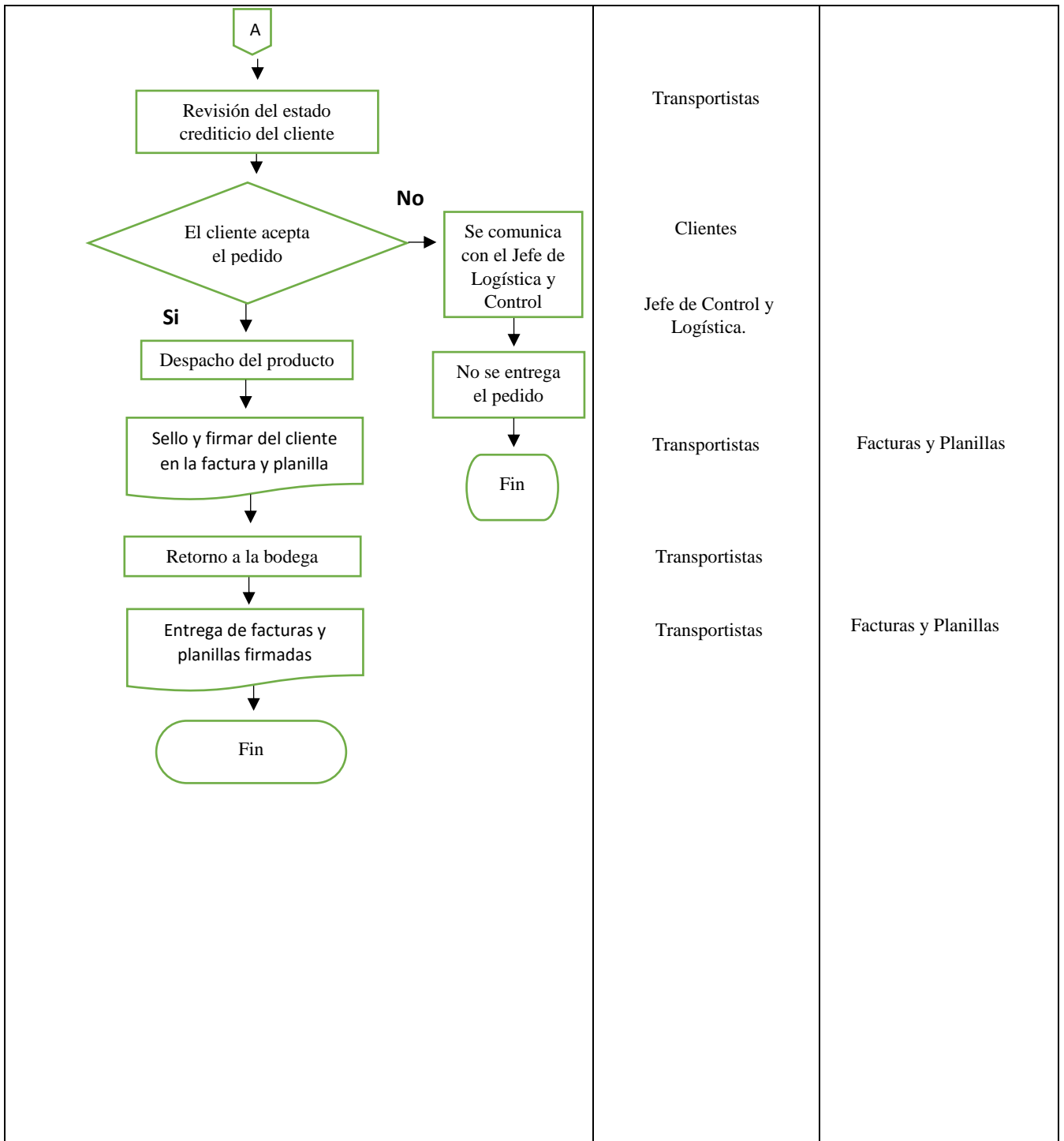


Ilustración 11: Flujograma - Procedimiento para la facturación de pedidos.

Fuente: Empresa "Servipedidos" S.A.

Elaborado por: El Autor

3.3.3.3. *Área de Operaciones y Logística:*

3.3.3.3.1. Política y procedimiento para el control de productos próximos a caducar.

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.			
MANUAL DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES Y LOGÍSTICA		
FECHA DE CREACIÓN:	18/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			OPE - 1
Política para el control de productos próximos a caducar en la bodega.			
POLÍTICA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Los Administradores de bodega, tienen la responsabilidad de presentar un reporte de forma semanal, al Gerente de Operaciones y Logística, en donde se detalle los productos a caducar en los próximos 3 meses. • En caso de que la información no se presente o si los reportes presentados por los Administradores de bodegas tienen errores, y esto tiene como consecuencia que los productos se caduquen, se procederá a cobrar al Administrador de la bodega el costo de los mismos. • El Gerente de Operaciones y Logística, es responsable de presentar de forma semanal, el reporte de los productos próximos a caducar dentro de los próximos 3 meses al Gerente Comercial, este reporte debe ser elaborado con las fechas en orden ascendente, con el fin de que se pueda ubicar con facilidad, los productos con más riesgo a caducar en los próximos días. • El Gerente Comercial, con al menos 60 días de anticipación al vencimiento de los productos, deberá elaborar un plan de comercialización, con el fin de que los productos se vendan a precio normal, sin promociones ni descuentos. • Los Supervisores de Ventas bajo las instrucciones del Gerente Comercial, deberán realizar el respectivo seguimiento y de forma semanal enviarán al Gerente Comercial el reporte del avance de la venta de los productos próximos a caducar. • Al menos 30 días antes del vencimiento, evaluarán el avance de la venta, y se solicitará al Gerente Comercial revisar los productos, con el fin de verificar si el plan de comercialización se está poniendo en práctica de manera correcta, o su vez dar nuevas instrucciones en caso de que los productos caducados tengan algún problema de salida y existe un alto riesgo de que se caduquen en la bodega. • Los vendedores deberán dar prioridad a los productos próximos a caducar y cumplir con las disposiciones de la Gerencia Comercial y de los Supervisores para desalojar los productos a caducar. • La responsabilidad de los productos que están por caducar tiene su cadena, la cual empieza con el Gerente Comercial, baja a los Supervisores y termina en los Vendedores, siempre y cuando el Administrador de la bodega haya informado oportunamente de la fecha de caducidad de los productos, con 3 meses de anticipación como menciona la política. • En caso de una mala planificación de las compras, el descuento se aplicará a los Jefes de Control y Gestión. 			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
Normar el control de inventarios, estableciendo un plan de comercialización que nos permita realizar el manejo eficiente de los productos próximos a caducar en la bodega.			
QUIENES DEBEN CUMPLIR:			
Comercial, Gerente de Operaciones y Logística, Jefe de control y gestión, Contador General, Administradores de bodega.			

3.3.3.3.2. Política y procedimiento para la liquidación de planillas de transportistas.

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.			
MANUAL DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES Y LOGÍSTICA		
FECHA DE CREACIÓN:	20/03/2016	VIGENCIA:	12 MESES
TÍTULO:			OPE – 2
Política para la liquidación de planillas de transportistas.			
POLÍTICA:			
<ul style="list-style-type: none"> • El dinero que reciban los transportistas en efectivo deberá ser depositado el mismo día en el banco asignado para depósito de cobros a clientes, no puede existir faltantes. • Los transportistas deben liquidar las planillas en el horario de 7:00am hasta las 7:30am, esto incluye comprobantes de depósitos, cheques, efectivo, facturas firmadas, retenciones, notas de crédito por producto en mal estado, de cada una de las planillas asignadas en el día. • No podrán existir faltantes mayores a USD 15 mensuales en la liquidación de planillas. • En caso de existir alguna diferencia, la sanción será el descuento del 20% del valor faltante. • Los horarios de carga comienzan a partir de las 7:30 am hasta las 08:00 am. • Antes de realizar a una nueva carga de productos de entrega, los transportistas tienen la responsabilidad de liquidar todas las planillas sin inconveniente alguno. • En el caso de que exista algún faltante en la planilla no se realizará la nueva carga. • Las devoluciones de mercadería deben estar sustentadas por un motivo razonable, además las devoluciones no deben superar el 2% de los pedidos entregados al día. 			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
Normar el control de inventarios, estableciendo un plan de comercialización que nos permita realizar el manejo eficiente de los productos próximos a caducar en la bodega.			
QUIENES DEBEN CUMPLIR:			
Gerente General, Gerente de Operaciones y Logística, Gerente de Ventas, Jefe de Control y Gestión, Jefe de Cartera y Tesorería, Supervisores de Ventas y personal de Bodega.			

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

4. Conclusiones y recomendaciones:

4.1. Conclusiones:

- Finalizado el diagnóstico realizado a la empresa “Servipedidos” S.A., se identificó la inexistencia de procedimientos de control interno para varias actividades de vital importancia que realiza la organización, lo cual ha venido ocasionando una serie de errores en el ingreso de información y cobrando un porcentaje de pérdida a la empresa.
- La falta de definición de responsabilidades y actividades para cada puesto de trabajo, conlleva a que no existiría un nivel jerárquico de obligaciones que permitieran direccionar las funciones de cada colaborador.
- La aplicación de procedimientos de control interno en la empresa, tendría como resultado un impacto positivo, ya que contribuye al control y orden de información, así como el monitoreo de las actividades realizadas por cada empleado. En efecto el nivel de confianza de la información de reportes emitidos en el sistema contable aumentaría, y el Gerente General podría conocer la situación de la empresa de manera inmediata.
- La evaluación periódica de los controles aplicados a “Servipedidos” S.A., garantizarán el control y detección de posibles errores, logrando minimizar el nivel de riesgo al que está expuesta la empresa.
- La capacitación y motivación constante en los empleados, permite mejorar la realización de sus funciones, logrando aumentar en nivel de eficacia y eficiencia, y por ende el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.
- Es responsabilidad de los jefes de cada área fortalecer y controlar el correcto cumplimiento de los procedimientos de control interno de “Servipedidos”. S.A.

4.2. Recomendaciones:

- Implementar los presentes procedimientos de control interno en cada área de la empresa, lo cual contribuirá con la optimización de recursos y cumplimiento de objetivos de la organización.
- Informar a todo el personal acerca de las funciones de las que son responsables, así como también de los procedimientos a seguir para cumplimiento de las mismas.
- El Gerente General realizará una evaluación periódica de los procedimientos, con el fin de controlar el cumplimiento de los mismos y mejorar posibles errores en su ejecución, lo cual garantizará un cumplimiento eficaz y eficiente los procesos.
- Los Jefes de área fortalecerán el correcto cumplimiento de los procesos de control interno, mediante la retroalimentación y evaluación las actividades del personal a cargo.
- Cumplir, mantener y actualizar los procedimientos de control interno según las necesidades que se vayan presentando en la organización.
- Realizar capacitaciones periódicas con el personal de la empresa, con el fin de obtener un desarrollo positivo en la realización de actividades, y por ende el cumplimiento de objetivos establecidos.

5. Referencias bibliográficas:

- Catácora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Venezuela: McGraw/Hill Primera Edición.
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. México: Primera Edición Editorial McGraw-Hill, Primera Edición.
- *Contabilidad Gerencial* . (2013 de Septiembre de 10). Obtenido de <http://www.gerencie.com/contabilidad-gerencial.html>.
- Dueñas, N. (2007). *Módulo 3 El Sistema de Control Interno y el aseguramiento de la calidad*. Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Primera Edición.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II*. Bogotá – Colombia: Edición, ECOE Ediciones.
- Garrido, F. (2004). *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- Holmes, A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. México: Editorial Hispanoamérica, Quinta Edición .
- Jiambalvo, J. (2003). *Contabilidad Administrativa*. México DF, México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw - Hill Editores S.A. de C.V.
- *LRM Consultoria Logistica*. (31 de Enero de 2010). Obtenido de <http://www.lrmconsultorialogistica.es/blog/feed/9-articulos/70-diferencias-articulo-referencia-sku.html>
- Mantilla B. y Samuel A. (2008). *Auditoría Financiera de PYMES*. Colombia: Primera Edición Editorial Ecoediciones.
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno ,Informe Coso*. Colombia: Editorial Kimpres Ltda, Cuarta Edición.
- Mantilla, S. (2007). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones.
- *Universidad Central del Ecuador* . (2012 de Julio de 2012). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1449>.

Anexo 2 – Solicitud de vacaciones:

<u>EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.</u>	
<u>SOLICITUD DE VACACIONES</u>	
FECHA:	
NOMBRES:	
APELLIDOS:	
FECHA DE INGRESO:	
TIEMPO DE TRABAJO:	
DÍAS SOLICITADOS:	
DESDE:	
HASTA:	
REEMPLAZO:	
OBSERVACIONES:	

G. FINANCIERO

G. RRHH

JEFE DIRECTO

EMPLEADO

Anexo 5 – Control de ingreso de facturas:

EMPRESA "SERVIPEDIDOS" S.A.						
CONTROL DE INGRESOS DE FACTURAS PROVEEDORES						
NOMBRE PROVEEDOR	ENERO 2016		FEBRERO 2016		MARZO 2016	
	N° FACTURA	VALOR	N° FACTURA	VALOR	N° FACTURA	VALOR
PROVEEDOR 1						
	N° FACTURA	VALOR	N° FACTURA	VALOR	N° FACTURA	VALOR
PROVEEDOR 2						
	N° FACTURA	VALOR	N° FACTURA	VALOR	N° FACTURA	VALOR
PROVEEDOR 3						
	N° FACTURA	VALOR	N° FACTURA	VALOR	N° FACTURA	VALOR
PROVEEDOR 4						
	N° FACTURA	VALOR	N° FACTURA	VALOR	N° FACTURA	VALOR
PROVEEDOR 5						