



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Arturo Ruiz Mora
Santo Domingo

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE COMERCIALIZADORA
JALEA REAL CÍA. LTDA PARA MEJORAR LA GESTIÓN, CONTROL Y USO
DE LOS RECURSOS, EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2010

Autor:
DIEGO ALEJANDRO CARRASCO RAMÍREZ

Director de tesis:
ING. COM. FIDEL LÓPEZ MEJÍA MBA.

Santo Domingo-Ecuador
Abril del 2011

**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE COMERCIALIZADORA
JALEA REAL CÍA. LTDA., PARA MEJORAR LA GESTIÓN, CONTROL Y
USO DE LOS RECURSOS, EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2010**

Ing. Com. Fidel López Mejía MBA.

DIRECTOR DE TESIS

APROBADO.

Ing. Patricio Analuisa Moya

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Econ. Jorge Garrido Andrade

MIEMBRO TRIBUNAL

Ing. Bolívar Cevallos H.

MIEMBRO TRIBUNAL

Santo Domingo, _____, de _____ del 2011.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

Campus Arturo Ruiz Mora

Santo Domingo

ESCUELA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA.

Tema: Diseño de sistema de control interno de Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., para mejorar la gestión, control y uso de los recursos, en Santo Domingo de los Tsáchilas, 2010

Autor: Diego Alejandro Carrasco Ramírez

Director: Ing. Com. Fidel López Mejía MBA.

Los resultados encontrados en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad del autor.

DIEGO ALEJANDRO CARRASCO RAMÍREZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Campus Arturo Ruiz Mora

Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo, 15 de abril del 2011

Ingeniera.

Katiusca Rosero

DIRECTORA ACADÉMICA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL CAMPUS “ARTURO RUIZ MORA”

Presente.-

Mediante la presente informo a Ud. que el señor DIEGO ALEJANDRO CARRASCO RAMÍREZ, ha culminado su trabajo de investigación necesario para la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, Auditoría y CPA, bajo el tema: **“DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE COMERCIALIZADORA JALEA REAL CÍA. LTDA., PARA MEJORAR LA GESTIÓN, CONTROL Y USO DE LOS RECURSOS, EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2010”**, el mismo que se efectuó bajo mi responsabilidad como Director de Tesis designado por la institución.

Particular que informo para que se proceda con la respectiva calificación del referido trabajo de investigación.

Atentamente,

ING. COM. FIDEL LÓPEZ MEJÍA MBA.

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico con especial afecto a mis padres, que mediante el amor y firme espíritu de superación han logrado instruirme y guiarme de manera humana y profesional durante este incierto recorrido que llamamos vida. Parte de sus inestimables esfuerzos y sacrificios honro hoy, por medio de la dicha que causa en sus corazones el ver a un hijo cumplir objetivos conjuntamente compartidos.

A mis hermanos que creyeron en mi capacidad intelectual y en ocasiones sacrificaron parte de su tiempo brindándome su incondicional apoyo ante las adversidades suscitadas en la realización del presente trabajo.

A todos mis amigos, compañeros universitarios con quienes compartí gratas, amargas e inolvidables experiencias, cultivadas a lo largo de toda mi vida universitaria, y para todos los estudiantes universitarios que ante cualquier duda relacionada con el tema de estudio, acudan y noten en este trabajo, una fuente de consulta y conocimiento que permita ilustrar a nuevos profesionales.

Diego Carrasco Ramirez

AGRADECIMIENTO

Fundamentalmente a Dios, el ser supremo que nos bendice día a día con el milagro de la vida, y en esta ocasión me ha permitido culminar este trabajo, brindándome la fortaleza y sabiduría que necesité durante una época difícil para mí y mi familia, gratificándome enormemente, al poder compartir esta alegría e importante logro personal con quienes más amo en mi vida, mis padres y hermanos.

A mi familia que siempre estuvo presente y pendiente de cada uno de mis pasos y me apoyaron de una u otra manera en la consecución de este objetivo.

A los propietarios de Comercializadora Jalea Real, por brindarme la oportunidad y confianza de realizar mi investigación, proporcionándome toda la información que requerí y que contribuyó a un mejor desarrollo del presente documento.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, a todos mis maestros universitarios quienes contribuyeron en el enriquecimiento académico y ético, formándonos como verdaderos profesionales. A mi director de tesis quien estuvo siempre a disposición, direccionó la realización de este trabajo y supo despejar con claridad todo tipo de interrogantes.

Diego Carrasco Ramírez

TABLA DE CONTENIDO

Descripción	Pág.
Portada.....	i
Hoja de Sustentación y Aprobación de los integrantes del Tribunal.....	ii
Hoja de Responsabilidad del Autor.....	iii
Informe de Aprobación del Director de Tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	xvii

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Antecedentes Históricos	1
1.1.2.	Importancia del estudio.....	2
1.2.	Limitaciones del estudio	3
1.3.	Alcance del trabajo	4
1.4.	Objetivos del estudio	4
1.4.1.	General.....	4
1.4.2.	Específicos	5
1.5.	Justificación	6
1.5.1.	Justificación Teórica	6
1.5.2.	Justificación Práctica	6
1.5.3.	Justificación metodológica	7
1.5.4.	Justificación económica.....	7
1.5.5.	Factibilidad	8
1.6.	Hipótesis	8
1.6.1.	Hipótesis Alternativa	8

1.6.2.	Hipótesis Nula.....	8
1.7.	Variables	9
1.7.1.	Variable Dependiente	9
1.7.2.	Variables Independientes.....	9

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1.	Marco Teórico.....	10
2.1.1.	Control Interno.....	10
2.1.1.1.	Definición.....	11
2.1.1.2.	Características	13
2.1.1.3.	Clasificación.....	13
2.1.1.4.	Alcances	14
2.1.1.5.	Objetivos de Control Interno.....	14
2.1.1.6.	Componentes de Control Interno	14
2.1.1.7.	Efectividad del Control Interno.....	16
2.1.1.8.	Lo que se puede lograr con el Control Interno.....	19
2.1.1.9.	Lo que no se puede lograr con el Control Interno.....	19
2.1.1.10.	Factores que suponen un freno a la implementación de un sistema de control interno en la gestión empresarial.	20
2.1.2.	Elementos del Control Interno	20
2.1.2.1.	Organización Estructural.-	20
2.1.2.2.	Políticas y procedimientos contables y operativos.....	21
2.1.2.3.	Supervisión.....	21
2.1.3.	Organización y Control.....	22
2.1.3.1.	Estructura Organizativa.....	23
2.1.3.2.	Diseño de la Organización	24
2.1.3.3.	Funciones de Autorización y Supervisión.....	24
2.1.3.4.	Segregación de Funciones.....	25
2.1.4.	Procesos de Control de la Operación Administrativa-Contable	25

2.1.4.1.	Manual de Procedimientos.....	25
2.1.4.2.	Controller y Auditoría Interna.....	26
2.1.5.	Control del circuito de información en el sistema organizativo.	27
2.2.	Marco Conceptual.....	28
2.3.	Marco Legal.....	33

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1.	Situación Actual del tema de investigación.....	35
3.1.1.	Empresa en General.	36
3.1.1.1.	Base legal.	36
3.1.1.2.	Organización.	36
3.1.1.3.	Infraestructura.	37
3.1.1.4.	Herramientas de Control.	38
3.1.1.5.	Reglamentaciones.	39
3.1.2.	Diagnóstico Institucional.....	40
3.1.2.1.	Análisis FODA.....	40
3.1.3.	Personal.....	46
3.1.3.1.	Administrativos y Operativos.	46
3.1.3.2.	Herramientas de Control.	47
3.1.4.	Procesos.	47
3.1.4.1.	Ventas.....	47
3.1.4.2.	Compras.	48
3.1.4.3.	Inventario – Bodega.....	49
3.1.4.4.	Financiero/Contable.	50
3.2.	Aspectos metodológicos del estudio.....	50
3.2.1.	Unidad de análisis.....	50
3.2.2.	Tipo y nivel de investigación.....	50
3.2.3.	Métodos de estudio.....	51
3.2.4.	Fuentes, técnicas e instrumentos para obtener la información.	52

3.2.4.1.	Fuentes Primarias	53
3.2.4.2.	Fuentes Secundarias.....	54
3.2.4.3.	Técnicas.....	54
3.3.	Población y Muestra.	55
3.3.1.	La población de estudio y sus características.	55
3.3.2.	Tipo y Cálculo de la Muestra.....	56
3.3.2.1.	Clientes Internos.....	56
3.3.2.2.	Clientes Externos	56
3.4.	Análisis e interpretación de los datos.	58
3.4.1.	Encuesta dirigida a Clientes Internos.....	58
3.4.2.	Encuesta dirigida a Clientes Externos.	77
3.4.3.	Entrevista realizada a Propietarios.....	91

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1.	Introducción	94
4.2.	Objetivos.....	95
4.3.	Ambiente de Control.....	96
4.3.1.	Propuesta Organizacional.	96
4.3.2.	Estructura Organizativa.	99
4.4.	Diagnóstico de Procesos.	101
4.4.1.	Identificación de Procesos.	101
4.4.2.	Levantamiento de Procesos	102
4.4.2.1.	Compras	103
4.4.2.2.	Pagos a Proveedores.....	105
4.4.2.3.	Ventas.....	105
4.4.2.4.	Facturación.....	107
4.4.2.5.	Recaudaciones.....	108
4.4.2.6.	Créditos	108

4.4.2.7.	Cobranza	109
4.4.2.8.	Bodegas	110
4.4.2.9.	Nómina.....	112
4.4.3.	Evaluación y selección de procesos críticos	114
4.5.	Rediseño de Procesos.....	117
4.5.1.	Rediseño del Procedimiento de Adquisición/Aprovisionamiento	118
4.5.2.	Rediseño del Procedimiento de Ventas y Cobros.....	120
4.5.3.	Rediseño del Procedimiento de Bodega/Despacho de mercaderías ...	122
4.6.	Diagramas de flujo.....	123
4.6.1.	Flujograma de Adquisiciones	125
4.6.2.	Flujograma de Ventas	128
4.6.3.	Flujograma de Bodega/Despacho de Mercaderías.....	131
4.7.	Diseño de Control Interno.....	132
4.7.1.	Manuales de Control Interno	134
4.7.1.1.	Definición y Propósito	134
4.7.1.2.	Objetivos	134
4.7.1.3.	Campo de Aplicación.....	135
4.7.1.4.	Normas de Aplicación General.....	135
4.7.2.	Manual de Control Interno de Adquisición/Aprovisionamiento.	137
4.7.2.1.	Propósito	137
4.7.2.2.	Descripción del Procedimiento	137
4.7.2.3.	Objetivos del Procedimiento.....	137
4.7.2.4.	Estructura Interna del Área de Compras	138
4.7.2.5.	Normas de Control del Procedimiento de Adquisición/Aprovisionamiento	141
Ya es diferencia	importante para financiar llama ir más allá de las segundas jornadas,4.7.3.	
	Manual de Control Interno de Ventas y Cobros al por Mayor.	148
4.7.3.1.	Propósito	148
4.7.3.2.	Descripción del Proceso	148
4.7.3.3.	Objetivos de Procedimiento	148
4.7.3.4.	Estructura Interna del Área de Ventas.	149
4.7.3.5.	Normas de Control del Procedimiento de Ventas y Cobros	157

4.7.4.	Manual de Procedimientos de Bodega/Despacho de Mercaderías	163
4.7.4.1.	Propósito.	163
4.7.4.2.	Descripción del Proceso.	163
4.7.4.3.	Objetivos de Procedimiento.	163
4.7.4.4.	Estructura Interna del Área de Bodega	164
4.7.4.5.	Normas de Control del Procedimiento de Bodega/Despacho de mercaderías.	168
4.7.5.	Documentos y Formatos.	174

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	CONCLUSIONES	180
5.2.	RECOMENDACIONES.....	184
5.3.	BIBLIOGRAFÍA	187
5.4.	ANEXOS	191
5.5.	GLOSARIO	217

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°1: Matriz FODA Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda.....	41
CUADRO N°2: Matriz de Evaluación de Factores Externos	43
CUADRO N°3: Matriz de Evaluación de Factores Internos	45
CUADRO N°4: Personal de Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda.....	46
CUADRO N°5 Pregunta 1 - Encuesta a Clientes Internos	58
CUADRO N°6 Pregunta 2 - Encuesta a Clientes Internos	60
CUADRO N°7 Pregunta 3 - Encuesta a Clientes Internos	62
CUADRO N°8 Pregunta 4 - Encuesta a Clientes Internos	63
CUADRO N°9 Pregunta 5 - Encuesta a Clientes Internos	65
CUADRO N°10 Pregunta 6 - Encuesta a Clientes Internos	66

CUADRO N°11 Pregunta 7 - Encuesta a Clientes Internos	67
CUADRO N°12 Pregunta 8 - Encuesta a Clientes Internos	69
CUADRO N°13 Pregunta 9 - Encuesta a Clientes Internos	70
CUADRO N°14 Pregunta 10 - Encuesta a Clientes Internos	72
CUADRO N°15 Pregunta 11 - Encuesta a Clientes Internos	73
CUADRO N°16 Pregunta 12 - Encuesta a Clientes Internos	74
CUADRO N°17 Pregunta 13 - Encuesta a Clientes Internos	76
CUADRO N°18 Pregunta 1 - Encuesta a Clientes Externos.....	78
CUADRO N°19 Pregunta 2 - Encuesta a Clientes Externos.....	79
CUADRO N°20 Pregunta 3 - Encuesta a Clientes Externos.....	81
CUADRO N°21 Pregunta 4 - Encuesta a Clientes Externos.....	82
CUADRO N°22 Pregunta 6 - Encuesta a Clientes Externos.....	84
CUADRO N°23 Pregunta 7 - Encuesta a Clientes Externos.....	85
CUADRO N°24 Pregunta 8 - Encuesta a Clientes Externos.....	87
CUADRO N°25 Pregunta 10 - Encuesta a Clientes Externos.....	89
CUADRO N°26 Pregunta 11 - Encuesta a Clientes Externos.....	90
CUADRO N°27: Procesos Identificados.....	102
CUADRO N°28: Proceso Compras.....	104
CUADRO N°29: Pago Proveedores	105
CUADRO N°30: Ventas Al Por Menor.....	106
CUADRO N°31: Ventas Al Por Mayor.....	106
CUADRO N°32: Facturación	107
CUADRO N°33: Recaudaciones	108
CUADRO N°34: Créditos	109
CUADRO N°35: Cobranza.....	110
CUADRO N°36: Despacho Mercaderías	111
CUADRO N°37: Devolución Mercadería	111
CUADRO N°38: Transferencias De Mercaderías	112
CUADRO N°39: Pago Empleados	113
CUADRO N°40: Anticipo Empleados	114
CUADRO N°41: Matriz De Evaluación de Procesos Críticos.....	116
CUADRO N°42: Procedimiento de Adquisición/Aprovisionamiento de mercaderías.....	119

CUADRO N°43: Procedimientos de Ventas y Cobros al Por Mayor.....	121
CUADRO N°44: Procedimiento de Bodega/Despacho de Mercaderías	123
CUADRO N°45: Simbología Aplicada a los Diagramas de Flujo	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1 Pregunta 1 - Encuesta a Clientes Internos	59
GRÁFICO N°2 Pregunta 2 - Encuesta a Clientes Internos	60
GRÁFICO N° 3 Pregunta 3 - Encuesta a Clientes Internos	62
GRÁFICO N°4 Pregunta 4 - Encuesta a Clientes Internos	63
GRÁFICO N°5 Pregunta 5 - Encuesta a Clientes Internos	65
GRÁFICO N°6 Pregunta 6 - Encuesta a Clientes Internos	66
GRÁFICO N°7 Pregunta 7 - Encuesta a Clientes Internos	68
GRÁFICO N°8 Pregunta 8 - Encuesta a Clientes Internos	69
GRÁFICO N°9 Pregunta 9 - Encuesta a Clientes Internos	71
GRÁFICO N°10 Pregunta 10 - Encuesta a Clientes Internos	72
GRÁFICO N°11 Pregunta 11 - Encuesta a Clientes Internos	73
GRÁFICO N°12 Pregunta 12 - Encuesta a Clientes Internos	75
GRÁFICO N°13 Pregunta 13 - Encuesta a Clientes Internos	76
GRÁFICO N°14 Pregunta 1 - Encuesta a Clientes Externos	78
GRÁFICO N°15 Pregunta 2 - Encuesta a Clientes Externos	80
GRÁFICO N°16 Pregunta 3 - Encuesta a Clientes Externos	81
GRÁFICO N°17 Pregunta 4 - Encuesta a Clientes Externos	83
GRÁFICO N°18 Pregunta 6 - Encuesta a Clientes Externos	84
GRÁFICO N°19 Pregunta 7 - Encuesta a Clientes Externos	86
GRÁFICO N°20 Pregunta 8 - Encuesta a Clientes Externos	87
GRÁFICO N°21 Pregunta 10 - Encuesta a Clientes Externos	89
GRÁFICO N°22 Pregunta 11 - Encuesta a Clientes Externos	91
GRÁFICO N°23, Organigrama Funcional Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda.....	100
GRÁFICO N°24: Flujograma de Adquisición/Aprovisionamiento de Mercaderías 1-3....	125

GRÁFICO N°25: Flujograma de Adquisición /Aprovisionamiento de Mercaderías 2-3... 126
GRÁFICO N°26: Flujograma de Adquisición/Aprovisionamiento de Mercaderías 3-3.... 127
GRÁFICO N°27: Flujograma de Ventas y Cobros al por Mayor 1-3	128
GRÁFICO N°28: Flujograma de Ventas y Cobros al por Mayor 2-3	129
GRÁFICO N°29: Flujograma de Ventas y Cobros al por Mayor 3-3	130
GRÁFICO N°30: Flujograma de Bodega/ Despacho De Mercaderías 1-1	131

ANEXOS

Anexo 1: Formato para el levantamiento de Procesos.....	191
Anexo 2: Encuesta dirigida a Clientes Internos.....	192
Anexo 3: Encuesta dirigida a Clientes Externos.....	195
Anexo 4: Entrevista realizada a Propietarios	197
Anexo 5: Solicitud de Compra.....	199
Anexo 6: Cuadro de Comparación de Cotizaciones	200
Anexo 7: Nota de devolución de Compras	201
Anexo 8: Nota de Entrada de Mercaderías	202
Anexo 9: Nota de Pedido de Venta.....	203
Anexo 10: Solicitud de Crédito	204
Anexo 11: Factura.....	206
Anexo 12: Recibo de Cobro.....	207
Anexo 13: Recibo de Ingresos Varios	208
Anexo 14: Nota de Crédito	209
Anexo 15: Nota de Devolución de Ventas.....	210
Anexo 16: Hojas de Tabulación de Datos - Encuesta dirigida a Clientes Internos	211
Anexo 17: Hojas de Tabulación de Datos - Encuesta dirigida a Clientes Externos	213

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación es el Diseño de un Sistema de Control Interno para la Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., el mismo que se encuentra dividido por cinco capítulos.

En el primer capítulo, se describen los antecedentes del tema de estudio, sus limitaciones, alcances, objetivos de la investigación con su respectiva justificación para implementar un sistema de control interno, y las hipótesis que surgen al iniciar una investigación.

El segundo capítulo describe la fundamentación científica, sobre la cual se basa el tema de investigación, se encuentra representado por el marco teórico, conceptual y legal, los mismos que constituyen los temas que sustentan la propuesta

El tercer capítulo menciona sobre la situación actual de Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., que se detalla en cuatro partes: como empresa en general, FODA de la empresa, personal y procesos; aspectos metodológicos del estudio, la población y muestra, las encuestas realizadas a los clientes internos y externos de la empresa con su respectivo análisis, y las entrevistas realizadas a los propietarios.

El cuarto capítulo contiene la propuesta de la tesis, el diseño de control interno de Comercializadora Jalea Real, cuyo contenido hace referencia: a la obtención de un ambiente de control interno, por medio de la propuesta organizacional; se realiza el levantamiento de procesos para la selección, evaluación y rediseño de aquellos factores categorizados como críticos; elaboración de manuales de procedimientos, normativa relacionada y flujogramas.

En el quinto capítulo se describen las conclusiones relacionadas a los objetivos planteados en el trabajo realizado en Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., y se establece las recomendaciones que le servirá a la empresa para lograr un adecuado control interno.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Históricos

La actividad comercial como uno de los pilares fundamentales de la economía ecuatoriana y de la región, desde sus inicios, ha llevado por parte de la sociedad, a la creación constante de empresas que visualizan su éxito, apoyados en esta actividad y en la situación geográfica favorable del cantón como punto de intersección hacia las distintas provincias del país.

Siendo esta ventaja identificada y aprovechada oportunamente por los fundadores de la comercializadora Jalea Real que trabajando con honestidad y esfuerzo continuo, durante aproximadamente 20 años, lograron un crecimiento elevado en el tiempo, generando una amplia disposición y movilización de recursos económicos, financieros y humanos, imponiéndose en el mercado a nivel nacional, teniendo gran acogida por la sociedad.

La empresa se constituye legalmente en el año de 1989, en Santo Domingo de los Colorados, por herencia familiar e iniciativa del Sr. Mario Escobar y la Sra. Janneth Chávez con el afán de introducir y expandir la utilización de medicina natural que en ese momento se encontraba en pleno desarrollo a nivel nacional. Inicia sus operaciones con la denominación de Centro Naturista, contando con un local comercial de pequeñas proporciones, ofreciendo alrededor de 150 productos en stock, se encontraba ubicado en las calles Tena y Montecristi. A medida que la preferencia del público en la utilización de productos naturales empezó a crecer, la demanda subió de tal manera que la empresa

se vio en la necesidad de abrir sucursales para lograr abastecer a sus clientes, todo esto transcurrido diez años de iniciadas sus actividades.

Manteniendo un crecimiento y desarrollo económico sostenible producto del arduo trabajo, llegando a poseer hasta la presente fecha un edificio matriz (ubicado en la calle Cocaniguas frente a la Junta de Calificación Militar) y 5 sucursales a nivel de la provincia Tsáchila, generando puestos de trabajo, manteniendo relaciones comerciales a largo y ancho del Ecuador, caracterizados por la seriedad, responsabilidad y compromiso de sus propietarios, calidad y precio justo de sus productos, han hecho que Jalea Real llegue a tener una gran aceptación en el mercado nacional, reflejado en el número de clientes que se observa diariamente en las instalaciones de la empresa; posicionándose, influyendo al mejoramiento económico-social de sus allegados y alcanzando positivos niveles de rentabilidad.

El 23 de Octubre del 2008 la fecha en que decide operar como una entidad de responsabilidad limitada legalmente constituida, registrada y supervisada por la Superintendencia de Compañías, bajo la razón social de “Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda.”, con el propósito de elevar su desarrollo y ser una compañía plenamente identificada en el sector empresarial. Constituyéndose con un capital de \$1000, denominándose como presidente y gerente de la compañía sus propietarios.

1.1.2. Importancia del estudio

El papel que juegan las empresas en un país o región, influye trascendentemente en el desarrollo económico del Estado, debido a que su actividad genera movimientos de recursos económicos y financieros, recursos que en muchas ocasiones con el pasar del tiempo, esfuerzo conjunto y consolidación en el mercado, aumentan en grandes proporciones e implican en la necesidad de tener controles eficaces en los diferentes

procesos, propios del giro normal del negocio, que si no se regulan y supervisan oportunamente, limitarían el desarrollo o éxito esperado por los propietarios y por sus empleados.

Así mismo al momento que va creciendo la empresa, muchas veces se descuidan o aparecen necesariamente nuevas áreas o procesos que requieren una atención rápida y eficaz, para lo cual se deben crear, difundir y ejecutar manuales de control específicos para cada actividad, y de esa manera lograr buenos canales de comunicación tanto internos como externos. Sin descuidar el cumplimiento de la normatividad legal que rige a la empresa de acuerdo a su figura jurídica dentro del Ecuador.

Por lo tanto es de suma importancia diseñar un sistema de control interno que se adapte a la comercializadora Jalea Real, de acuerdo a su actividad y a sus necesidades, enfocada a: trabajar de mejor forma, obtener mayor rentabilidad y permanencia en el mercado.

1.2. Limitaciones del estudio

Los propietarios de la institución a realizarse el estudio, conscientes de que no se han podido atender con eficiencia ciertas áreas y procesos de la misma por motivo del alto crecimiento obtenido durante su vida institucional, preocupados e interesados por mantener un control óptimo, dan paso a realizar el estudio, con la mayor facilidad.

El presente trabajo se realizará, mediante la recopilación de la mayor información posible que por disposición de sus propietarios, me será suministrada tanto por ellos como por sus empleados, existe una amplia apertura para realizar cualquier tipo de investigación tanto en los ambientes interno y externo de la compañía, y así poder

realizar un trabajo basado en datos reales, identificando las anomalías existentes en su administración y giro del negocio, para posteriormente diseñar un control interno, que permita llegar a tener un control y uso adecuado de sus recursos y le permita mejorar su gestión.

1.3. Alcance del trabajo

El alcance del estudio a realizarse en la comercializadora Jalea Real, es de diseñar un sistema de control interno que le permita mejorar su rendimiento administrativo, financiero y contable, para lo cual es esencial realizar un análisis completo y exhaustivo de todas sus operaciones y actividades que mantiene a nivel interno y externo, determinando áreas críticas, falencias y negligencias que empobrecen la calidad institucional, posteriormente concluido el estudio, entregar a sus propietarios una herramienta de trabajo, que se convertirá en la pieza fundamental, sobre la cual se deberán regirse las actividades de todos quienes formen parte de la compañía, previo a la comunicación interna realizada por la gerencia a su personal, que es la encargada de proporcionarle una productiva utilidad a lo pronto a aportarse. Permitiéndole contar con una organización formalmente estructurada, controlar los recursos de la compañía y tomar decisiones en base a información correcta.

1.4. Objetivos del estudio

1.4.1. General

Diseñar un sistema de control interno de Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., en Santo Domingo de los Tsáchilas, que permita optimizar y mejorar el control de los recursos.

1.4.2. Específicos

- Revisar los fundamentos teóricos para la elaboración y aplicación de un sistema de control interno, a través de la investigación en fuentes de información internas y externas.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Comercializadora Jalea Real, mediante la indagación directa con la empresa y análisis FODA, para conocer su posición en el mercado.
- Analizar la estructura organizacional de la compañía.
- Analizar los recursos disponibles, mediante la constatación directa, para reorganizarlos de manera eficiente.
- Realizar un análisis de las áreas que requieren la implementación de un sistema de control interno.
- Diseñar el sistema de control interno para la Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

Actualmente para cualquier institución, el crecer a nivel empresarial requiere contar con una organización que cuente con una estructura eficiente y bien identificada por sus empleados en todas sus áreas, lo que se logra desarrollando y aplicando normativas o reglamentaciones internas destinadas al desarrollo eficiente de las actividades. Cuando una empresa trabaja así es reconocida tanto por sus clientes internos como externos, por lo cual es necesario desarrollarlo y aplicarlo a la empresa.

Es así que el presente trabajo a través del estudio e investigación realizada busca mediante la aplicación teórica y conceptos de diseños de sistemas de control interno, dar solución a la desorganización y falta de control de los recursos la comercializadora Jalea Real, con la finalidad de aplicar normas, reglamentos leyes y manuales de procedimientos para lograr eficiencia en sus actividades, e impulsar su desarrollo empresarial.

1.5.2. Justificación Práctica

El presente plan de tesis tiene como objetivo la elaboración de un sistema de control interno en la Comercializadora Jalea Real, que servirá como la guía o herramienta que disponga de los procedimientos a emplearse en las diferentes áreas que la requieran, proporcionándole a la gerencia la facilidad de planificar, desarrollar y ejecutar sus actividades de manera eficiente, logrando mantener sus recursos ordenados y controlados. En definitiva su gestión empresarial mejorará y será óptima.

Además, beneficiará a futuro a la empresa en caso de realizarse una auditoría, facilitando el trabajo de quienes evalúen los procesos y puedan proporcionarles los correctivos necesarios en base a parámetros definidos en los manuales de control interno.

1.5.3. Justificación metodológica

Para el diseño de un sistema de control interno que se enmarque perfectamente a Comercializadora Jalea Real, se acudirá a diferentes fuentes de información y a la aplicación de diferentes métodos investigativos, que facilitarán el obtener una información veraz, confiable y exacta de todas las actividades que se realizan.

Se utilizarán métodos como la investigación de campo, aplicación de técnicas de investigación como entrevistas, encuestas y la observación directa; y una vez recolectada toda la información, procesarla y organizarla establecer un adecuado control interno.

1.5.4. Justificación económica

Siendo el fin primordial de toda empresa obtener una rentabilidad en crecimiento constantemente, disponer de un sistema de control interno, le dará el direccionamiento adecuado a las actividades o procesos de la compañía, haciéndolos menos complejos y mejorando por consiguiente la parte operativa y desempeño empresarial, traduciéndose todo esto en una minimización de costos mediante la optimización de los recursos que permiten alcanzar el anhelado objetivo ya antes mencionado, para todo empresario.

1.5.5. Factibilidad

La presente investigación se la realiza debido a la facilidad y apertura brindaba por sus propietarios, que en su afán de mejorar su gestión institucional, me proporcionará la atención e información necesaria para trabajar de manera cómoda y ágil. Será financiada por el autor en su totalidad, suministrando todos los recursos para el desarrollo óptimo del trabajo.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis Alternativa

La elaboración y aplicación de un de un sistema de control interno, permitirá mejorar la gestión empresarial, su rendimiento y obtener un mayor control y uso eficiente de sus recursos.

1.6.2. Hipótesis Nula

La elaboración y aplicación de un de un sistema de control interno, no permitirá mejorar la gestión empresarial, su rendimiento y obtener un mayor control y uso eficiente de sus recursos.

1.7. Variables

1.7.1. Variable Dependiente

Diseño de un sistema de control interno

1.7.2. Variables Independientes

Gestión empresarial

Optimización de recursos

Controles Realizados

Rentabilidad

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Teórico

Para el desarrollo de la presente investigación, es necesario el empleo de material Bibliográfico que ayude a entender mejor el tema propuesto, por ello se plantean las siguientes teorías.

2.1.1. Control Interno

“El mundo de la empresa evoluciona cada vez más en su modernización, en el desarrollo y mejora de sus medios y en su sistemática de procesamiento de datos....., todas estas innovaciones deben ir acompañadas de una serie de sistemáticas y procedimientos que garanticen una gestión empresarial, correcta, eficiente y segura, es decir un buen sistema de control interno”¹

“El concepto y sentido de responsabilidad del control interno de una empresa, debe ser el mismo que el que tiene la dirección de una sociedad a la hora de administrar los activos o inversiones de los accionistas y proveerles de una información económica-financiera adecuada y fiable.....,A la vez no hay que olvidar que el control interno cobra forma a través de la organización empresarial, ya que si las decisiones de gestión atienden a la consecución de unos objetivos, es preciso que existan unos medios

¹ Auditoria III Control Interno; Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Madrid-España; Cultural de Ediciones S.A.; pág.4

adecuados para garantizar su alcance. Tales medios vienen concretados en la organización.”²

“.....un sistema de control interno adecuado proporciona una relativa tranquilidad en el desarrollo de la gestión empresarial. La inexistencia o inadecuación del mismo da lugar a riesgos importantes y complica enormemente la actividad de la dirección.”³

“.....debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.”⁴

2.1.1.1. Definición

“El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.....esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable, sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial”⁵

El estudio titulado Control Interno: marco de referencia integrado, define al control interno así:

² Auditoría III Control Interno; Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Madrid-España; Cultural de Ediciones S.A.; pág.4-5

³ Auditoría III Control Interno; Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Madrid-España; Cultural de Ediciones S.A.; pág.4

⁴ Coopers & Lybrand; Los Nuevos Conceptos de Control Interno(Informe COSO); 3era Edición; España; Ediciones Díaz de Santos; Pág. 3

⁵ Auditoría y Control Interno; Edición MMVI; España; Cultural S.A.; pág. 189.

“Un proceso realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”⁶

“El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado”⁷

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.”⁸

“...puede ayudar a una entidad conseguir, sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando

⁶ O. RAY Whittington; Principios de Auditoría; Decimocuarta edición; México; Mc. Graw Hill; pág. 213

⁷ GONZALEZ María Elena 2002

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>) Auditoría y Control Interno

⁸ SANTILLANA González Juan Ramón; Establecimiento de Sistemas de Control Interno; Google Libros, pág. 3

pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.”⁹

2.1.1.2. Características

“Son características de un control interno:

1. Un plan de organización que facilite la división adecuada de responsabilidades y funciones,
2. Un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un control contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos,
3. Unas prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización,
4. Un personal de una calidad proporcional a las responsabilidades que le corresponde”¹⁰

2.1.1.3. Clasificación

“Control interno contable: son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.

Control interno administrativo: son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección..... Estos dos controles se entremezclan muchas veces debido a que ambos son factores comunes en la gestión empresarial.”¹¹

⁹ Control Interno Informe COSO; Cuarta edición; Bogotá-Colombia; Ecoe Ediciones, pág.7

¹⁰ CASHIN, James A: 1993; Enciclopedia de la Auditoría; pág. 279

¹¹ Auditoría y Control Interno; Edición MMVI; España; Cultural S.A.; pág. 189

2.1.1.4. Alcances

“En todo sistema de control interno se deben definir unos alcances los cuales variaran dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae en la dirección en función de sus necesidades y objetivos.... Las variables a considerar dependerán de las distintas actividades del negocio o clase de organización y departamentos que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones.....entre otras.”¹²

2.1.1.5. Objetivos de Control Interno

“El sistema de control interno....., tiene como objetivo general:

- Aportar seguridad en la gestión empresarial al prevenir errores y fraudes, proteger los activos de la entidad y dar lugar a una fiabilidad de los registros contables e información económica-financiera.
- Obtener eficiencia de la operativa organizativa de la entidad al desarrollar el seguimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos empresariales definidos y establecidos por la dirección¹³

2.1.1.6. Componentes de Control Interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración, aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías

¹² Auditoría III Control Interno; Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Madrid-España; Cultural de Ediciones S.A.; pág.8

¹³ Auditoría y Control Interno; Edición MMVI; España; Cultural S.A.; pág. 207

pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo. Los componentes son:

“Ambiente de Control. El ambiente de control da el tono a una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.”¹⁴

“Valoración de Riesgos., la evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.”¹⁵

“Actividades de Control. Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.”¹⁶

¹⁴ Control Interno Informe COSO; Cuarta edición; Bogotá-Colombia; Ecoe Ediciones, pág.5

¹⁵ PÉREZ S. Pedro Manuel 2007 (<http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm>) Auditoría y control interno

¹⁶ PÉREZ S. Pedro Manuel 2007 (<http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm>) Auditoría y control interno

“Información y Comunicación. El sistema de información es importante para los objetivos de información financiera, que incluya el sistema de contabilidad, consiste en métodos, registros y niveles de seguridad, establecidos para la contabilización, proceso, resumen e informe de las operaciones de la entidad (así como de eventos y condiciones) y para mantener contablemente los relativos activos, pasivos e inversiones de los accionistas. La calidad del sistema generado de información, afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones apropiadas en el manejo y control de las actividades de la entidad y para preparar informes financieros confiables.”¹⁷

“Supervisión. Todo el proceso ha de ser supervisado introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se considere oportuno. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.”¹⁸

“Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos.”¹⁹

2.1.1.7. Efectividad del Control Interno

“Los diferentes sistemas de control interno de las entidades operan en diversos niveles de efectividad. De manera similar, un sistema particular puede operar de varias maneras en diferentes tiempos. Cuando un sistema reúne los siguientes estándares se lo puede denominar efectivo:

¹⁷ Universidad Autónoma de Yucatán, Auditoría Interna, (<http://www.auditoria.uady.mx/arts/COMPONENTES%20DEL%20CONTROL%20INTERNO.pdf>)

¹⁸ Coopers & Lybrand; Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO); 3era Edición; España; Ediciones Díaz de Santos; Pág. 22

¹⁹ Control Interno Informe COSO; Cuarta edición; Bogotá-Colombia; Ecoe Ediciones, pág.20

El control interno es efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable de que:

- Entienden que la duración en el tiempo durante el cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad,
- Los estados financieros publicados están siendo preparados confiablemente,
- Se están cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Puesto que el sistema de control interno es un proceso, su efectividad se determina a través del tiempo.

La determinación de cuando un sistema particular de control interno es efectivo, es un juicio resultante de evaluar si los cinco componentes se dan y funcionan efectivamente. Su funcionamiento efectivo proviene de la seguridad razonable mirando la consecución de una o más categorías establecidas. Así tales componentes sirven para el control interno efectivo.

Si bien se pueden satisfacer los cinco criterios, ello no significa que cada componente pueda funcionar de manera idéntica, o en el mismo nivel, en entidades diferentes. Pueden existir algunos cambios entre los componentes. Puesto que los controles pueden servir a una variedad de propósitos, estos controles en un componente, pueden ser aplicados en otros componentes. Adicionalmente, los controles pueden diferir en el

grado en que manejan un riesgo particular, bien como controles complementarios, o con efectos limitados; pueden ser satisfactorios la mismo tiempo.”²⁰

2.1.1.8. Lo que se puede lograr con el Control Interno

“El control interno puede ayudar a que una organización:

- Consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento
- Pueda prevenir pérdidas de recursos
- Obtenga información contable confiable
- Refuerce la confianza en que la empresa cumple las leyes y normas aplicables

Resumen: ayuda a que una entidad cumpla con su objetivo evitando o midiendo las dificultades con que se puede encontrar en ese camino.”²¹

2.1.1.9. Lo que no se puede lograr con el Control Interno

“El éxito de la entidad, sólo asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o, como mínimo, la supervivencia de la entidad.

Asegurar la fiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable.”²²

²⁰ Control Interno Informe COSO; Cuarta edición; Bogotá-Colombia; Ecoe Ediciones, pág.22

²¹ MARIN de Guerrero María Alejandra (http://www.circulo-icaucolombiano.org/colombiano/uploads/documentos/descarga_0/coso007.pdf)

²² MARIN de Guerrero María Alejandra (http://www.circulo-icaucolombiano.org/colombiano/uploads/documentos/descarga_0/coso007.pdf)

2.1.1.10. Factores que suponen un freno a la implementación de un sistema de control interno en la gestión empresarial.

“Resistencia natural que ofrecen los directivos debido a la visión que tienen del sistema de control interno como factor cuya única consecuencia es el incremento de la burocracia en la empresa.

No desean alentar políticas de control que actúen sobre el ámbito de la gestión de los propios directivos.

El elevado costo que la implantación de mecanismos de control interno supone para la empresa.”²³

2.1.2. Elementos del Control Interno

“Los elementos sobre los que se tiene que basar un sistema de control interno deben ser lo suficientemente amplios como para cubrir toda la esfera de la empresa:

Existen tres aspectos a considerar:.....,

2.1.2.1. Organización Estructural.-

“La organización de una empresa debe venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.

Las pautas que se deben de considerar en la organización son las siguientes:

²³ MARIN de Guerrero María Alejandra (http://www.circulo-icau.cl/uploads/documentos/descarga_0/coso007.pdf)

- a) División de departamentos y sus responsabilidades.
- b) División de funciones
- c) El Factor Humano

2.1.2.2. Políticas y procedimientos contables y operativos.

Es necesario que existan un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan tanto el proceso informativo-contable como el sistema operativo de la empresa. En este apartado nos referiremos principalmente al proceso informativo contable, en el que se consideran las siguientes pautas para un buen sistema de control interno:

- a) Equipos para el proceso de transacciones
- b) Registros contables y comprobantes
- c) Información
- d) Organización contable y criterios
- e) Controles extras

2.1.2.3. Supervisión.

La supervisión da lugar a lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo a los planes de organización establecidos. Engloba dos funciones a destacar:

- a) Revisar por parte de la persona responsable, que:

- o La Gestión económica-financiera está operando dentro del proceso definido, con los correspondientes controles contables, financieros y operacionales.

- o Las políticas, planes y procedimientos establecidos son correctos.

- b) Aprobación y autorización de documentación o de situaciones para que puedan seguir su ciclo normal dentro del circuito informativo-contable..... Esta supervisión puede ser llevada de una manera automática o directa. Será automática cuando exista una rutina en la gestión organizativa interna de tal forma que la verificación suponga a la vez la terminación de una tarea anterior..... La supervisión directa se refiere cuando las funciones de control en las revisiones internas son realizadas por el personal de la empresa o por el departamento de auditoría interna en su caso. Una buena planificación, definición de procedimientos, y un buen diseño de los registros e información permitirá una supervisión prácticamente gratuita en el sistema de control interno.”²⁴

2.1.3. Organización y Control

“La organización empresarial consta de un conjunto de componentes que colaboran con la consecución de una eficacia y garantía en la actividad de la empresa. Es por ello que el control interno forma parte de sistema organizativo y de los procedimientos que giran alrededor de la misma.

²⁴ Auditoría III Control Interno; Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Madrid-España; Cultural de Ediciones S.A.; pág.8-12

2.1.3.1. Estructura Organizativa

Con una estructura organizativa, la organización de la empresa adquiere una forma y figura la cual permitirá alcanzar sus objetivos: el cumplimiento de los planes de desarrollo y su correspondiente control.

Esta estructura organizativa es la constitución de un esquema formal en el que se tienen en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que puedan existir dentro del equipo humano, considerando todos los factores materiales necesarios, para el alcance de los objetivos, es decir las tareas en que se divide el trabajo y su coordinación.

Los componentes que entran a formar parte dentro de la estructura organizativa son:

- Alta Dirección
- Departamentos
- Funciones
- Interrelaciones

Todos estos componentes convienen que se representen en diagramas operativos, es decir, en organigramas. De esta manera se ofrece una visión inmediata y resumida de la organización a través de representaciones esquemáticas de los distintos niveles y posiciones dentro de la organización.....²⁵

²⁵ Auditoría III Control Interno; Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Madrid-España; Cultural de Ediciones S.A.; pág.15-16

2.1.3.2. Diseño de la Organización

“..... Es en el diseño inicial de la estructura organizativa donde se deben de establecer de una manera clara y escueta, los elementos claves que formaran parte de la organización en base a los recursos disponibles.

Los elementos claves a tener en cuenta en el diseño estructural de la organización son:

- a) Definición de puestos
- b) Determinación de departamentos
- c) Definición de jerarquías
- d) Establecimiento y cumplimiento de políticas y procedimientos
- e) Separación de funciones de las transacciones dentro de la organización
- f) Asignación clara de responsabilidades

2.1.3.3. Funciones de Autorización y Supervisión

..... La autorización permite la realización, ante situaciones concretas, de las transacciones o tareas incluidas en el ciclo operativo de la empresa implicando poderes de decisión. La supervisión constituye una garantía del correcto funcionamiento de los procedimientos en el sistema de control interno.....²⁶

²⁶ Auditoría III Control Interno; Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Madrid-España; Cultural de Ediciones S.A.; pág.17-18

2.1.3.4. Segregación de Funciones

“La segregación adecuada de funciones implicará un sistema de control eficaz en el modelo organizativo al reducir el riesgo de irregularidades y errores en el curso normal de las mismas. De este modo se podrá evitar posibles situaciones de desfalcos y/o acciones de falsificación de documentos por parte de las personas que ejercen las distintas funciones.

Dentro de cada sistema se separarán las funciones de autorización o aprobación, custodia y salvaguardia, registro y control de las transacciones. La finalidad consiste en que el procesamiento de una transacción no debe ser ejercida por la misma persona de principio a fin.”²⁷

2.1.4. Procesos de Control de la Operación Administrativa-Contable

Las políticas y procedimientos operativos, tanto administrativos como contables, establecidos en la entidad se comunicaran al personal apropiados dentro de la organización con el fin de alcanzar la máxima eficacia de las mismas. Esta comunicación suele hacerse mediante mecanismos de comunicación escrita y verbal, incluyendo recordatorios y actualizaciones periódicas, estableciendo así con claridad políticas, procedimientos y niveles de autoridad.

2.1.4.1. Manual de Procedimientos

“El manual de procedimientos es un instrumento esencial para el funcionamiento de control interno, siendo uno de sus principales objetivos la definición clara de las normas operativas de la organización empresarial y de las líneas de responsabilidad y autoridad,

²⁷ Auditoría y Control Interno; Edición MMVI; España; Cultural S.A.; pág. 200-201

en base a unos principios y objetivos preestablecidos. En el deben quedar reflejados únicamente los aspectos estrictamente necesarios para la consecución de los objetivos y para la ejecución de los controles.

2.1.4.2. Controller y Auditoría Interna

“La auditoría interna y el controller son dos figuras del sistema de control en empresas de cierto tamaño los cuales dependerán de una manera directa de la alta dirección.

Estos dos órganos, en muchos casos son sustitutivos al coincidir normalmente su misión en cuanto a la armonización del control, agilización de la organización y supervisión del sistema, todo ello, con una concepción de independencia....., las funciones de ambos variaran según el tamaño y la complejidad de la estructura orgánica de la entidad....., el objetivo de ambas funciones será:

- Obtener un sistema administrativo seguro y eficaz
- Funcionar con una sistemática informativa adecuada y acorde a las necesidades de la actividad de la entidad.
- Alcanzar el cumplimiento de los objetivos, procedimientos y políticas de gestión definidas por la entidad.
- Obtener una fiabilidad de los estados financieros y demás información económica y financiera generada por la entidad.

2.1.5. Control del circuito de información en el sistema organizativo.

El sistema informativo es la fuente de la que finalmente se obtendrán los estados financieros contables de una entidad y, por tanto, sobre el que de una manera directa están recayendo la mayoría de los controles internos definidos.

El circuito informativo contable centrado en una aplicación de correctos controles dará lugar a un adecuado control contable y a unos estados financieros fiables, en donde se podrá interpretar la marcha de la compañía y de la actividad empresarial así como el conjunto de transacciones que se hayan generado en un periodo determinado.

De cualquier forma el sistema informativo ha de diseñarse y mantenerse siempre de una manera eficiente evitando el que pueda llegarse a crear una rutina operativa y burocrática en la que la relación coste-eficiencia sea negativa dando lugar a una pobre operatividad.”²⁸

²⁸ Auditoría y Control Interno; Edición MMVI; España; Cultural S.A.; pág. 201-204

2.2. Marco Conceptual

Control Interno.- Conjunto de procedimientos, políticas y directrices y planes de organización que tienen por objetivo asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable, y administrativa de la empresa.²⁹

Recursos.- Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.³⁰

Sistemas.- Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.³¹

Sistema de Control Interno.- Conjunto Ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos de la entidad.³²

Evaluación.- Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.³³

²⁹ Auditoría y Control Interno; Edición MMVI; España; Cultural S.A.; pág. 189

³⁰ <http://www.definicion.org/recursos>

³¹ <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>

³² Auditoría y Control Interno; Edición MMVI; España; Cultural S.A.; pág. 213

³³ <http://www.definicion.org/evaluacion>

Eficiencia.- Grado de optimización en que una persona, organización, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos en sus políticas, las metas operativas establecidas y otros logros esperados.³⁴

Eficacia.- La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado³⁵

Riesgo.- Posibilidad de un daño o suceso desafortunado. Dicha posibilidad puede ser estimada con cierta precisión, como cuando se conoce la probabilidad de que ocurra alguna contingencia determinada, o puede ser completamente imprevisible³⁶

Auditoría interna.- Es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección.³⁷

Bienes.- Denominación genérica que se dan a todas las cosas que suministran a su poseedor alguna utilidad o beneficio Puede ser de consumo (duraderos y perecederos) o de capital (bienes de equipo).³⁸

Manual de procedimientos.- Es un instrumento esencial para el funcionamiento de control interno, siendo uno de sus principales objetivos la definición clara de las normas

³⁴ <http://www.coello-tolima.gov.co/glosario.shtml?apc=l---&s=b>

³⁵ Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores S.A., 2002, Pág. 20

³⁶ Diccionario de Economía y Finanzas; <http://www.eumed.net/cursecon/dic/R.htm#riesgo>

³⁷ LEFCOVICH Mauricio; Gestión de Calidad, 2003, (<http://www.gestiopolis.com>)

³⁸ CHIRIBOGA Rosales Alberto; 2008, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Sexta edición, Quito-Ecuador.

operativas de la organización empresarial y de las líneas de responsabilidad y autoridad, en base a unos principios y objetivos preestablecidos.³⁹

Monitoreo.- Representa al proceso que evalúa la calidad del control en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: a) durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; b) de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y, c) mediante la combinación de ambas modalidades.⁴⁰

Procedimientos.- Una serie secuencial de pasos que son seguidos por los miembros de la organización para cumplir un propósito específico.⁴¹

Políticas.- Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.⁴²

Cadena de Mando.- La Cadena de Mando es un sistema de envío de información característico de estructuras organizacionales con jerarquía fuerte, vertical y autoritaria (como lo son las organizaciones político-partidistas o las militares) en donde las órdenes, recompensas y penalizaciones fluyen desde la punta de la pirámide

³⁹ Auditoría III Control Interno; Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Madrid-España; Cultural de Ediciones S.A.; pág.19

⁴⁰ Glosario de términos sobre administración pública (<http://www.unmsm.edu.pe>)

⁴¹ Diccionario Gerencial (<http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionariogerencial.htm>)

⁴² TORCATT Omar J. ; Conceptos y términos relacionados con la Administración de empresas, (<http://www.monografias.com/trabajos74/conceptos-terminos-admin-empresas/conceptos-terminos-admin-empresas2.shtml>)

organizacional a la base, y donde se espera que hacia la cima de la misma solo fluyan las informaciones requeridas, de las actividades y tareas encomendadas.⁴³

Estructura Orgánica.- Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.⁴⁴

Análisis FODA.- Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**⁴⁵

Proceso Contable.- Es el conjunto de actividades que permiten incorporar a la contabilidad y expresar a través de estados financieros las operaciones económicas de una organización.⁴⁶

Operaciones Económicas.- Son los hechos carácter interno o externo, medibles en dinero, que afectan o modifican la situación financiera y/o los resultados financieros de una organización.⁴⁷

Ingresos.- Entrada de dinero en la empresa procedentes de la venta de los productos típicos de su explotación (ingresos de explotación) y de operaciones financieras y atípicas (ingresos extraordinarios).⁴⁸

⁴³ <http://www.esacademic.com/dic.nsf/eswiki/202319>

⁴⁴ <http://www.dimensionempresarial.com/52/glosario-de-terminos-d-e-y-f>

⁴⁵ <http://enciclopedia.rodinias.com>

⁴⁶ <http://www.slideshare.net/alexautpl/utplprocesocontable>

⁴⁷ <http://www.slideshare.net/guestcad1a31/fundamentos-de-la-contabilidad-1988760>

Gastos.- Desembolsos de efectivo que producen su objetivo en el mismo período. Reducción de la participación del propietario derivada de la operación de un negocio en un período contable específico. / En contabilidad, el reconocimiento de que la empresa o cualquier otra entidad ha recibido una mercancía o servicio por el que ha de pagar una cierta cantidad en el mismo momento, o en un tiempo posterior.⁴⁹

Estados Financieros.- Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Esta información resulta útiles para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.⁵⁰

Control de gestión: Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan; determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento o desviación.⁵¹

Evaluación del desempeño: Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.⁵²

Sistema de información: Conjunto de medios que permiten recolectar, clasificar, integrar, procesar, almacenar y difundir información interna y externa que la organización necesita para tomar decisiones en forma eficiente y eficaz.⁵³

⁴⁸ www.oni.esuelas.edu.ar/2004/GCBA/465/diccionario.htm

⁴⁹ CHIRIBOGA Rosales Alberto; 2008, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Sexta edición, Quito-Ecuador.

⁵⁰ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Los-Estados-Financieros-Segun-Las-Nif/1246187.html>

⁵¹ <http://www.definicion.org/control-de-gestion>

⁵² <http://www.sipalonline.org/glosario.html>

Toma de decisiones: Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación.⁵⁴

2.3. Marco Legal

- **Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).**- Son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.⁵⁵
- **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).**- Son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información a de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable.⁵⁶
- **NIC/ NIIF**
Los estándares internacionales de contabilidad e información financiera, traducidos como "normas", son un conjunto de guías para preparar y reportar información contable y financiera, compuestos por:

⁵³ <http://www.sipalonline.org/glosario.html>

⁵⁴ <http://www.sipalonline.org/glosario.html>

⁵⁵ Auditoría y control interno; Las normas de auditoría generalmente aceptadas – NAGAS; (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm>)

⁵⁶ SANCHEZ Zapata Pedro; 2005, Contabilidad General, Quinta edición, México, McGraw-Hill Interamericana, Cap. 1, Pág. 15.

- a) Las "Normas" Internacionales de Contabilidad (NIC), en inglés, IAS (International Accounting Standards).
 - b) Las Interpretaciones de las NIC, denominadas SIC (Standards Interpretations Commite).
 - c) Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en inglés IFRS (International Financial Reporting Standars).
 - d) Las Interpretaciones de las NIIF, denominadas IFRIC (Internacional Financial Reporting Interpretation Commite).⁵⁷
-
- **Ley de Compañías.-** Es el cuerpo legal sobre el que descansan todas las obligaciones, responsabilidades sobre las cuales deben regirse las actividades u operaciones de la empresa sujeto de estudio.⁵⁸

 - **Ley de Régimen Tributario Interno.-** Cuerpo legal que contiene la normatividad fiscal en el Ecuador, y que servirá para determinar el cumplimiento tributario por parte de la empresa hacia el Estado.⁵⁹

⁵⁷ <http://my.opera.com/zablah/blog/>

⁵⁸ <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

⁵⁹ http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4140

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Situación Actual del tema de investigación.

El estudio y análisis inicial de Comercializadora Jalea Real, requiere que se lo haga por secciones, razón por la cual el presente capítulo se encuentra dividido y descrito en cuatro partes que se enmarcan de la siguiente manera:

- A nivel de empresa en general;

- Diagnóstico institucional;

- Personal que la integra; y,

- Procesos de la empresa.

Los mismos que nos brindarán un amplio panorama de la actual y real situación en la que se encuentran y se desenvuelven las operaciones en el interior de la empresa, además se conseguirá una adecuada familiarización con todo el ente, hecho fundamental a la hora de diseñar controles y mejorar la gestión.

3.1.1. Empresa en General.

3.1.1.1. Base legal.

La compañía Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda. Se constituyó por escritura pública otorgada ante el notario primero del cantón Santo Domingo, el 02 de octubre del 2008, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución 08.Q.IJ.004331 del 16 de Octubre del 2008.

Con domicilio en el cantón Santo Domingo, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; con un capital suscrito de \$1.000,00 dólares con un número de participaciones de 1.000, valoras a \$1 dólar; siendo su objeto social la comercialización de productos naturales y afines al público en general. Fabricación y producción de productos naturales, explotación de fincas agrícolas destinadas a la siembra, cultivo, cosecha de todo tipo de productos....

3.1.1.2. Organización.

El ser una empresa con identidad conlleva a que desde un inicio tanto propietarios y personal tengan claramente definido el rumbo y la meta que se le quiere dar a la compañía, parte fundamental para lograr una gestión eficiente en cualquier organización. Convirtiéndose en una gran debilidad de la empresa, en ningún momento haber realizado una planificación adecuada de sus recursos y actividades, por lo cual no tiene aún definida claramente su misión, visión, resultando de esta manera imposible para los trabajadores saber a dónde se pretende llegar, mucho menos trabajar en base a la fijación de objetivos y estrategias, sobre las cuales se pudieran dirigir y ejecutar las tareas los empleados.

Actualmente la institución cuenta con un Reglamento Interno que contiene normatividad legal relacionada con el código de trabajo y regula los convenios y situaciones laborales de los empleados con la empresa; siendo el único documento que regula en cierto modo la actividad empresarial.

La Comercializadora realiza sus actividades definiendo los puestos de trabajo sin realizar un análisis prudente de cómo debería organizarse el trabajo en su interior, razón por la que en muchas ocasiones existe personal con exceso de carga de trabajo y de igual manera personal ocioso. Se ha organizado el trabajo de acuerdo a las necesidades acontecidas en el desarrollo diario de sus actividades, surgiendo la contratación de personal de manera imprevista, que por lo general resulta innecesario.

La empresa además carece de valores corporativos, políticas institucionales, manuales de procedimientos que regulen las actividades, de un organigrama bien estructurado y de normas que le permitan a su personal identificar las funciones y responsabilidades que les competen. Contando con todo esto la empresa conseguirá una mejor identidad con sus clientes internos y externos.

3.1.1.3. Infraestructura.

La Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., realiza sus actividades comerciales en la ciudad de Santo Domingo, posee un edificio matriz en el sector de las cinco esquinas, calle Cocaniguas #406 frente a la Junta de Calificación Militar. Además maneja 5 locales sucursales dentro de la ciudad, de los cuales, tres de ellos realizan la venta de medicina natural, y dos están destinados a la venta de productos esotéricos. El edificio matriz es de propiedad de la empresa, mientras que los locales sucursales son de propiedad de terceros. Además cuenta con bodegas en su edificio matriz y en propiedad de terceros.

3.1.1.4. Herramientas de Control.

Como se indico anteriormente, la empresa posee un reglamento interno, que es el único documento sobre el cual se ejecutan y se regulan las actividades entre empleador y empleados.

Para el control de sus transacciones la institución adquirió un sistema administrativo-contable denominado BREGO SUITE, que se especializa en la gestión de Sucursales y Contabilidades exactas, y comprende los siguientes módulos:

- Inventario
- Ventas
- Cuentas por Cobrar
- Compras
- Cuentas por Pagar
- Caja
- Bancos
- Contabilidad
- SRI
- Nómina
- Activos Fijos

Este sistema administrativo contable, se maneja también en todos los locales sucursales de la empresa, pero éstos tienen acceso limitado a ciertos módulos, que se basa solo en la actividad que se realiza en la sucursal. En el edificio matriz se tiene acceso a todos los módulos, por parte de dos empleados administrativos y gerencia, siendo esta última quien realiza verificaciones en el sistema de las ventas realizadas en las sucursales, ya que se encuentran comunicados en red a través de un sistema IP inalámbrico.

3.1.1.5. Reglamentaciones.

La empresa se encuentra inscrita y supervisada por la Superintendencia de Compañías, la misma que aplica la correspondiente Ley de Compañías, para normar todo lo referente a las empresas que realizan actividades económicas en el Ecuador.

3.1.2. Diagnóstico Institucional

3.1.2.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta administrativa que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, logrando obtener de esta manera información para elaborar un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis. Se sugiere utilizar esta herramienta especialmente en el momento de formular el análisis de la realidad y en el diagnóstico institucional.

Los directivos en ningún momento durante su vida empresarial, han realizado un análisis FODA de la situación que afronta la compañía, por lo cual me permito realizar el presente diagnóstico institucional, realizando observaciones y consultas personales al conjunto humano que la integra y es parte de su accionar diario. De esta manera recepto sus opiniones y realizo el examen en base a la información indagada.

Esta herramienta de análisis distingue las Fortalezas y Debilidades internas de la organización junto con sus Oportunidades y Amenazas externas. Las variables internas son propias e inherentes a la misma institución y por lo tanto son controlables, mientras que las variables externas son situaciones que debe enfrentar la institución pero que no las puede modificar. En la siguiente página se presenta el cuadro FODA para el análisis de la organización.

CUADRO N° 01

MATRIZ FODA COMERCIALIZADORA JALEA REAL CÍA. LTDA.

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
POSITIVO	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La mayor participación en el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas, en medicina natural y esotéricos. 2. Fidelidad de sus clientes. 3. Altos índices de Ventas 4. Buenas relaciones con proveedores y bancos. 5. Completa Infraestructura. 6. Excelente situación geográfica. 7. Comercialización al por mayor y menor a nivel nacional. 8. Amplia gama de productos con los mejores precios del mercado en la región. 9. Administración con experiencia en la comercialización de productos naturales. 10. Posicionamiento en el mercado Santodomingueño. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abarcar mayores segmentos del mercado regional y nacional. 2. Importación directa de productos. 3. Incrementar el número de agentes vendedores. 4. Mayor demanda hacia los productos naturales. 5. Innovación de inventario con productos que puedan generar un alto nivel de ventas. 6. Implementación de un laboratorio propio. 7. Realizar ventas por catalogo. 8. Implementación de un sistema contable integral. 9. Innovación de inventario con productos que puedan generar un alto nivel de ventas. 10. Atención médica propia.
NEGATIVO	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad en la contratación del nuevo personal. 2. Constatación física inexacta de los recursos. 3. Errores frecuentes en el manejo de bodega e inventarios. 4. Aproximadamente un 70% de los productos poseen registro sanitario. 5. Funciones y responsabilidades del personal no definidas ni claras. 6. Empleo de controles ineficaces. 7. Escasa capacitación al personal. 8. Retrasos en despacho de grandes pedidos de mercadería para clientes nacionales. 9. Inadecuada organización del trabajo. 10. Incapacidad de obtener información contable y financiera exacta 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de competencia en la región. 2. Preferencias de los consumidores por productos químicos. 3. Cambios en las medidas que regulan a las importaciones en el Ecuador. 4. Ineficiente control sanitario y legal por parte de las autoridades, lo cual impide el correcto desarrollo del naturismo en el Ecuador. 5. Falta de carreras universitarias y leyes que promuevan la medicina natural. 6. Crecimiento de redes del sector farmacéutico. 7. Escasez de materias primas en laboratorios fabricantes. 8. Cambios a medidas fiscales del país. 9. Cambios en la tecnología. 10. Inestabilidad política del país.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

3.1.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Resume la información obtenida a través del análisis externo y clasifica los principales factores del entorno como Oportunidades y Amenazas. Una Oportunidad es una característica del entorno que le es favorable a la organización, es decir que representa una situación, hecho, opinión, o tendencia que puede ser aprovechada por la organización.

Pasos para elaborar la Matriz de (EFE)

1. Elaborar una lista de Oportunidades y Amenazas, siendo lo recomendable entre 10 y 20 de cada una.
2. En el Peso, asignar un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (Muy importante) a cada una de las Oportunidades y Amenazas. El peso asignado indica la importancia relativa que tiene cada uno de los factores para lograr el éxito de la organización. Todos los pesos deben sumar 1.0
3. En la Calificación asigne un puntaje entre -2 y 2 a cada factor según el siguiente criterio:
 - -2 si es una gran Amenaza
 - -1 si es una Amenaza menor
 - 1 si es una Oportunidad menor
 - 2 si es una gran Oportunidad
4. En la columna Total ponderado coloque el valor resultante de multiplicar el Peso por la Calificación.
5. Sume los Totales ponderados para conocer el valor alcanzado por la organización en la Evaluación externa

CUADRO N° 02
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Abarcar mayores segmentos del mercado regional y nacional.	0,10	2	0,20
2. Importación directa de productos.	0,15	2	0,30
3. Incrementar el número de agentes vendedores.	0,01	1	0,01
4. Mayor demanda hacia los productos naturales.	0,05	2	0,10
5. Innovación de inventario con productos que puedan generar un alto nivel de ventas.	0,08	1	0,08
6. Implementación de un laboratorio propio.	0,02	1	0,02
7. Realizar ventas por catalogo.	0,01	1	0,01
8. Implementación de un sistema contable integral.	0,07	2	0,14
9. Publicitar por Internet.	0,03	1	0,03
10. Atención médica propia.	0,04	1	0,04
AMENAZAS			
1. Aumento de competencia en la región.	0,12	-2	-0,24
2. Preferencias de los consumidores por productos químicos.	0,05	-2	-0,10
3. Cambios en las medidas que regulan a las importaciones en el Ecuador.	0,03	-1	-0,03
4. Ineficiente control sanitario y legal por parte de las autoridades, lo cual impide el correcto desarrollo del naturismo en el Ecuador.	0,02	-1	-0,02
5. Falta de carreras universitarias y leyes que promuevan la medicina natural.	0,02	-1	-0,02
6. Crecimiento de redes del sector farmacéutico.	0,04	-1	-0,04
7. Escasez de materias primas en laboratorios fabricantes.	0,01	-1	-0,01
8. Cambios a medidas fiscales del país.	0,07	-2	-0,14
9. Cambios en la tecnología.	0,03	-1	-0,03
10. Inestabilidad política del país.	0,05	-2	-0,10
Total:	1,00	-	0,20

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

3.1.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI resume el estudio realizado a la organización, evaluando las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas que integran la organización. Una Fortaleza es una característica de la organización que la distingue del resto de organizaciones similares. Si la característica fuera común a todas las organizaciones entonces se trata de algo común (o normal) y por tanto no merece ser considerado como algo especial. De forma similar una Debilidad es también una característica inherente a la organización percibida como una carencia, un aspecto negativo, o algo que simplemente “resta” al desempeño de la organización.

Pasos para elaborar la Matriz de (EFI)

1. Elaborar una lista de Fortalezas y Debilidades, siendo lo recomendable entre 10 y 20 de cada una.
2. En el Peso, asignar un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (Muy importante) a cada una de las Fortalezas y Debilidades. El peso asignado indica la importancia relativa que tiene cada uno de los factores para lograr el éxito de la organización. Todos los pesos deben sumar 1.0
3. En la Calificación asigne un puntaje entre -2 y 2 a cada factor según el siguiente criterio:
 - -2 si es una gran Debilidad
 - -1 si es una Debilidad menor
 - 1 si es una Fortaleza menor
 - 2 si es una gran Fortaleza
4. En la columna Total ponderado coloque el valor resultante de multiplicar el Peso por la Calificación.
5. Sume los Totales ponderados para conocer el valor alcanzado por la organización en la Evaluación interna

CUADRO N° 03
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
11. La mayor participación en el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas, en medicina natural y esotéricos.	0,20	2	0,40
1. Fidelidad de sus clientes.	0,05	2	0,10
2. Altos índices de Ventas	0,05	2	0,10
3. Buenas relaciones con proveedores y bancos.	0,02	1	0,02
4. Completa Infraestructura.	0,03	2	0,06
5. Excelente situación geográfica.	0,01	1	0,01
6. Comercialización al por mayor y menor a nivel nacional.	0,06	2	0,12
7. Amplia gama de productos con los mejores precios del mercado en la región.	0,03	1	0,03
8. Administración con experiencia en la comercialización de productos naturales.	0,01	1	0,01
9. Posicionamiento en el mercado.	0,06	2	0,12
DEBILIDADES			
1. Inestabilidad en la contratación de nuevo personal.	0,07	-2	-0,14
2. Constatación física inexacta de los recursos.	0,05	-2	-0,10
3. Errores frecuentes en el manejo de bodega e inventarios.	0,03	-1	-0,03
4. Aproximadamente un 70% de los productos poseen registro sanitario.	0,02	-1	-0,02
5. Funciones y responsabilidades del personal no definidas ni claras.	0,07	-2	-0,14
6. Empleo de controles ineficaces.	0,08	-2	-0,16
7. Escasa capacitación al personal.	0,02	-2	-0,04
8. Retrasos en despacho de grandes pedidos de mercadería para clientes nacionales.	0,03	-2	-0,06
9. Inadecuada organización del trabajo.	0,05	-2	-0,10
10. Incapacidad de obtener información contable y financiera exacta	0,06	-1	-0,06
Total:	1,00	-	0,12

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

3.1.3. Personal.

3.1.3.1. Administrativos y Operativos.

En la compañía Jalea Real, según información adquirida de sus roles, el personal empleado es el siguiente:

CUADRO N° 04
PERSONAL DE COMERCIALIZADORA JALEA REAL CÍA. LTDA.

MATRIZ		
OCUPACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<u>Administrador General</u>	1	4%
<u>Auxiliares de Administración</u>	2	8%
<u>Empleados de Mostrador</u>	3	12%
<u>Contador externo</u>	1	4%
<u>Vendedor y Cobrador</u>	1	4%
<u>Guardián</u>	1	4%
<u>Empleado de Aseo</u>	1	4%
<u>Bodeguero</u>	3	12%
<u>Administrador de Personal</u>	1	4%
SUCURSALES DE MEDICINA NATURAL		
OCUPACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<u>Encargados de Almacén</u>	3	12%
<u>Empleados de Mostrador</u>	3	12%
SUCURSALES DE ESOTÉRICOS		
OCUPACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<u>Encargados de Almacén</u>	2	8%
<u>Empleados de Mostrador</u>	2	8%
<u>Bodeguero</u>	1	4%
TOTAL PERSONAL:	25	100%

Fuente: Base Datos Jalea Real Cía. Ltda.

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

3.1.3.2. Herramientas de Control.

Es un empleado, en calidad de Administrador, quien recorre las sucursales de la compañía verificando el trabajo realizado por sus encargados y ayudantes. Este es el único control que se aplica al personal, la empresa carece un equipo especializado que realice el control de entrada y salida de los empleados. Lo que refleja la necesidad de emplear mecanismos adecuados de control de personal.

3.1.4. Procesos.

Para la ejecución del presente trabajo es necesario realizar un estudio de los procesos más relevantes y de mayor eventualidad en la compañía, debido a que ellos influyen en gran magnitud al giro eficiente del negocio, que permitiría agilizar y optimizar su gestión.

3.1.4.1. Ventas.

Las ventas se las realiza al por mayor y menor, por lo cual en el sistema computarizado empleado por la empresa, se manejan 2 tipos de precios, correspondientes a quienes sean clientes habituales o no.

Las ventas al por menor se realizan por atención directa en los almacenes, al por mayor también por este medio y además mediante el pedido por línea telefónica, en las oficinas en la matriz.

Cuando los pedidos son receptados por medio telefónico generalmente los realizan clientes a nivel nacional, siendo el digitador el encargado de receptor los pedidos y realizar la facturación, quien primero realiza una proforma que envía a bodega para constatar el stock de los productos solicitados, posteriormente se emite la factura para su despacho en bodega. Cuando se trata de clientes habituales, se envía la mercadería a crédito, siendo lo contrario previo al pago se realiza el envío. (En algunas ocasiones existen pedidos y reclamos por la tardanza en el despacho de mercaderías por parte de bodega)

Es el empleado que tiene como cargo de vendedor y cobrador quien realiza las acciones de cobro a nivel nacional, programando sus rutas de acuerdo al vencimiento de los plazos otorgados para la cancelación de sus deudas pendientes.

No existe un esquema o manual que regule las relaciones con los clientes, en cuanto a calificación del cliente, créditos y pagos. Es el gerente únicamente quien está al corriente de la relación con cada uno y decide e informa que procedimiento efectuar con cada uno de ellos, a un auxiliar de administración, para que realice su registro en el sistema computarizado.

3.1.4.2. Compras.

Las decisiones de compras dentro de la compañía, las realiza un propietario quien hace los pedidos a sus proveedores, basándose en la simple observación de las ventas de los productos, debido a que él hace las veces de vendedor y está siempre al tanto del negocio, aunque en ocasiones cuando visitan los proveedores, primero solicita un reporte del inventario para averiguar qué productos no tiene disponible y cuales están próximos a acabarse, dependiendo al laboratorio que fabrica el producto.

Una vez autorizada la compra, se recibe la factura con la mercadería en bodega, para su revisión y registro en el sistema por parte de un auxiliar de administración, quien envía la factura adeudada a gerencia para que realice el pago correspondiente en las condiciones que se establezcan con cada proveedor.

En ocasiones el empleado encargado, ante reclamos de proveedores por retrasos en los pagos por parte de gerencia, se ve en la necesidad que informar y reflejar esta deficiencia de no contar con políticas en las cancelaciones a proveedores.

3.1.4.3. Inventario – Bodega

La empresa cuenta con un amplio stock de productos medicinales (Aproximadamente unos 15000 productos diferentes entre todas las marcas, según información proporcionada por propietarios) y esotéricos, los cuales tienen su respectivo encargado.

La manera de organizar la bodega se la realiza sin aplicar un análisis coherente que permita una disposición ordenada y ágil de los producto, además su acceso, no cuenta con las restricciones adecuadas, por que en cierta parte su ubicación no es la adecuada debido a que personas particulares muchas veces obligadamente tienen que pasar por ellas para acudir a las oficinas de la compañía.

No se manejan políticas de uso de bodega y se realiza un control a medias, debido que en ninguna ocasión se han realizado constataciones físicas de los inventarios, siendo difícil el poder establecer su valoración exacta en cantidad y en unidades monetarias.

3.1.4.4. Financiero/Contable.

Según información proporcionada por el personal administrativo de comercializadora Jalea Real, en el sistema contable computarizado se llevan a cabo los registros de todas las transacciones y actividades comerciales internas de la misma, tales como: compras, cuentas por pagar, ventas, inventario, cuentas por cobrar, nómina, etc. Cualquier tipo de información contable o financiera puede obtenerse a través de los reportes que el programa en mención proporcione y además permite a sus propietarios mantener un control de las operaciones. En fin, la contabilidad, declaraciones, pagos fiscales y demás obligaciones de la empresa frente a entes reguladores, son realizados bajo la responsabilidad de un contador externo dentro de los plazos previstos en la legislación ecuatoriana.

3.2. Aspectos metodológicos del estudio.

3.2.1. Unidad de análisis

El presente trabajo de investigación se la realizará en la Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas.

3.2.2. Tipo y nivel de investigación

Mi investigación va a ser: Explorativa, Observacional, Correlacional.

Explorativa: Porque se va a realizar un análisis de la situación actual de la empresa con el fin de determinar cuáles son sus puntos fuertes y débiles en el desarrollo normal de sus actividades, es decir, tiene la finalidad de obtener información suficiente para familiarizarse con la empresa y determinar la situación real en la que se encuentra.

Observacional: Se analizarán y observarán todas las variables para verificar como puede ir mejorando el desarrollo de la empresa con aplicación del sistema de control interno.

Correlacional: Todas las variables tienen cierta relación una con la otra, lo cual significa que la investigación de cada una de ellas, permitirá aun mejor comprender la importancia de diseñar un óptimo sistema de control interno.

3.2.3. Métodos de estudio

Método de Observación: Consiste en observar atentamente un fenómeno, causa o efecto e ir tomando información y registrándolo para su posterior utilización.

Se analizará de forma total las causas y efectos del problema, identificando cualquier factor o variable que se encuentre relacionado y así poder ir documentando información veraz.

Método inductivo: Es la acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones, causas o experiencias particulares que determinan el efecto motivo de estudio, es decir es un proceso analítico sintético, mediante el cual se parte del estudio de causas, hechos o fenómenos particulares, para llegar al descubrimiento de un principio y así establecer cuál es la causa que más incide en el problema.

Método Deductivo: Sigue un proceso reflexivo, sintético, analítico, contrario al método inductivo, es decir parte del problema o ley y establece las posibles causas que influyen en el problema.

Método estadístico: Es un método cuantitativo que permite realizar el análisis de los datos para transformarlos en información y de allí extraer resultados, conclusiones y recomendaciones.

A través de la información histórica proporcionada por la empresa se realizarán análisis para identificar las falencias existentes en la compañía durante el giro del negocio, y así diseñar un sistema de control interno que se adapte de la mejor manera a la situación real de la empresa.

3.2.4. Fuentes, técnicas e instrumentos para obtener la información.

Denominados también como instrumentos de recolección de datos o técnicas de investigación, son aquellos medios o instrumentos de carácter formal que emplean procesos sistemáticos en los registros de observaciones para estudiar y analizar un problema, hecho o fenómeno, con el propósito de hacer posible la mayor objetividad en el conocimiento de la realidad. Existe una gran variedad de técnicas para obtener información, las mismas que se pueden utilizar en estudios de carácter cuantitativo o cualitativo. A continuación se detalla los instrumentos a utilizar en la investigación.

3.2.4.1. Fuentes Primarias

Para el desarrollo de esta investigación se empleará información real y plenamente de la empresa como:

- Entrevistas con los propietarios de la compañía, para familiarizarme con ésta y determinar qué mecanismos de control se emplean actualmente.

- Entrevistas con empleados administrativos y operativos, con la finalidad de conocer detalladamente las funciones y actividades que realizan en cada proceso competente.

- Se utilizará como apoyo las recomendaciones de personal especializado, docentes de la Universidad Tecnológica Equinoccial y profesionales que asesoran a la compañía.

- Se realizaran encuestas dirigidas a todo el personal de la empresa, para determinar la eficacia de los controles aplicados a los procesos y el control de los recursos.

- Para el presente trabajo me valdré de los conocimientos adquiridos durante mi formación académica.

3.2.4.2. Fuentes Secundarias.

Con la finalidad de mejorar la calidad de la información para el desarrollo de la presente investigación, se recurrirá a libros, folletos, revistas, disposiciones legales, diccionarios financieros, internet, etc.

3.2.4.3. Técnicas.

Entrevistas.

Se define a la entrevista como una charla o conversación con una persona o más personas, en la que se hacen una serie de preguntas encaminadas a informar al público sobre ella o sobre sus opiniones. Se realizará entrevistas a los propietarios y empleados con la finalidad de conocer el grado de aceptación de los controles internos y forma de trabajo actual de las diferentes áreas que integran la empresa.

Cuestionarios.

Es un documento constituido por un conjunto de preguntas orientadas a obtener información específica del tema de investigación, los mismos que serán diseñados de acuerdo al público a quienes van dirigidos para obtener información de la situación real de la compañía.

Revisión de Literatura.

Consiste en la revisión de las distintas fuentes teóricas de información existente y relacionada con el tema de estudio.

Análisis FODA

Es una herramienta administrativa que permite visualizar y medir las fortalezas y debilidades (internos), amenazas y oportunidades (externas) de Comercializadora Jalea Real.

Diagnóstico de Procedimientos.

Técnica que permite la documentación de los procesos que actualmente se llevan en una empresa, identificación de procesos críticos y rediseño.

(Anexo N°01 Formato para el Levantamiento de Procesos)

3.3. Población y Muestra.

La población sujeta estudio y análisis serán: los clientes internos y externos. En virtud de que el tema investigado corresponde a control interno, es primordial recabar los argumentos y criterios del personal que integra la organización y cuyo funcionamiento influye directamente en los procesos de la empresa. También se considera estudiar y analizar a los clientes externos, en función de que ellos se encuentran directamente relacionados con la empresa y empleados; y son quienes tienen la apreciación final de una gestión eficiente o no, además permitirá corroborar la información obtenida de los clientes internos.

3.3.1. La población de estudio y sus características.

La población sobre la cual se realizará la presente investigación será:

Clientes Internos (Personal que interviene directamente en los procesos)	23
Clientes Externos	2938

3.3.2. Tipo y Cálculo de la Muestra

3.3.2.1. Clientes Internos

Para la investigación a desarrollarse en los clientes internos, se considerará solo al personal que interviene directamente en los procesos de la compañía, quedando excluidos el guardia y el personal de aseo. Se aplicará la técnica del censo, debido a que se utilizará la totalidad de la población explicada anteriormente: 23 empleados.

(Anexo N°16 Hoja de Tabulación de Datos – Encuesta a clientes Internos)

3.3.2.2. Clientes Externos

Para la investigación realizada a los clientes externos, la técnica a utilizar será la del muestreo, la fórmula se aplicará para poblaciones finitas que es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Nomenclatura

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra

Z = Referencia estandarizada nivel de confianza

E = Error máximo permisible de la investigación

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso (1- p)

Cálculo de la Muestra.

N = 2938 clientes

n = Tamaño de la muestra

Z = 95% = 1,96

E = 10%

p = 50%

q = 50%

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (2938)}{(0,10)^2 (2938-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)} = \frac{2821,6552}{30,3304} = \mathbf{93 \text{ personas}}$$

Mediante la aplicación de la fórmula para el cálculo del muestreo, proporciona un resultado de 93, lo que indica que este será el número de clientes externos a quienes se aplicará la encuesta.

(Anexo N°17 Hoja de Tabulación de datos – Encuesta dirigida a Clientes Externos)

3.4. Análisis e interpretación de los datos.

3.4.1. Encuesta dirigida a Clientes Internos.

Para el estudio realizado a los empleados de la empresa, se aplicó la encuesta únicamente a los empleados que están relacionados de alguna manera con el proceso, omitiendo de esta manera al personal de guardianía y de aseo, haciendo un total de 23 empleados a realizar el análisis.

(Anexo N°02 Encuesta dirigida a Clientes Internos)

Objetivo General de la encuesta: Conocer los controles internos actuales y sus deficiencias en los procesos de la compañía.

1. ¿Existen metas u objetivos a alcanzar que sean de conocimiento general en comercializadora Jalea Real? En caso de ser afirmativa su respuesta ¿cuáles son?

Objetivo: Conocer si la dirección ha fijado y trabaja en base al alcance de metas y ha informado de su aplicación al personal.

CUADRO N°5

Pregunta 1 - Encuesta a Clientes Internos

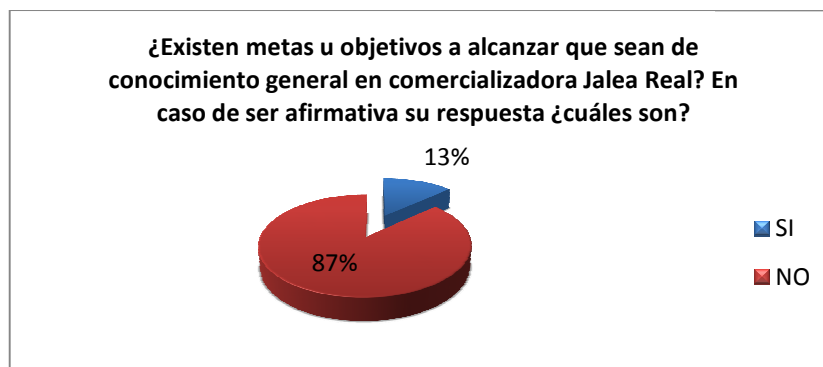
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	13%
NO	20	87%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°1

Pregunta 1 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 empleados encuestados, que representan el 100% de la población, el 13% respondió que **SI** existen metas u objetivos a alcanzar de conocimiento general en la empresa y que es la de atender bien al público para beneficio de la empresa y sus trabajadores; mientras que el 87% respondió que **NO** existen metas u objetivos a alcanzar de conocimiento general en Comercializadora Jalea Real.

Los datos analizados demuestran que en la empresa no se han fijado metas u objetivos a alcanzar en el desarrollo del trabajo del personal, siendo imposible identificar un fin específico sobre el cual se enmarque el accionar de la misma. Por lo cual es necesario desarrollar, difundir e implantar objetivos que sean la razón por la cual el trabajo de la compañía se realiza de una determinada manera y que tenga como fin el llegar a su consecución, sin descuidar el mantener eficiencia en las actividades.

2. ¿Existe un organigrama jerárquico-funcional definido e identificado plenamente en la compañía? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una estructura organizacional

CUADRO N°6

Pregunta 2 - Encuesta a Clientes Internos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	26%
NO	17	74%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°2

Pregunta 2 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 empleados encuestados, que representan el 100% de la población, el 26 % respondió que **SI** existe un organigrama jerárquico-funcional definido e identificado plenamente en la compañía, porque toda empresa debe tenerlo y los jefes han dado a entender que si existe; mientras que el 74% respondió que **NO** existe un organigrama

jerárquico-funcional definido e identificado plenamente en la compañía, porque en la compañía solo se comunica verbalmente las funciones que tienen que desempeñar, no existe orden ni un plan de trabajo y tampoco se han detallado quienes son las autoridades de control, ni las funciones con sus responsabilidades.

Es claro que la empresa se ha organizado empíricamente creando puestos y áreas de trabajo sin realizar un análisis prudente, producto de la necesidad de organizarse de alguna manera frente a su crecimiento impredecible por parte de sus propietarios. Sin contar con una estructura orgánica plenamente constituida e identificada por su personal, resulta difícil que este recurso pueda realizar su trabajo eficientemente pues su mayoría considera que están en el mismo nivel de jerarquía siendo los únicos superiores los propietarios de la empresa, quienes fijan y comunican las funciones de forma verbal.

Por lo que es indispensable para un buen control interno, empezar con una organización bien estructurada en las funciones, responsabilidades, áreas que desempeñan y forma parte el personal, generando una atmósfera adecuada del trabajo, interrelacionando las actividades de manera que el desarrollo de unas permita el control de otras dando prioridad a agilizar los procesos evitando retrasos y pérdidas de tiempo

3. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con políticas institucionales? ¿Por qué?

Objetivo: Identificar las reglamentaciones internas que norman el trabajo de los empleados.

CUADRO N°7

Pregunta 3 - Encuesta a Clientes Internos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	23	100%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N° 3

Pregunta 3 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 empleados encuestados que representan el 100% de la población, su totalidad ha respondido que la empresa **NO** cuenta con políticas institucionales, debido a que nunca les han comunicado nada al respecto, ni tampoco de la existencia de un reglamento interno, lo que significa que se deben realizar políticas para tener un control conveniente de las actividades y recursos de la empresa.

La empresa no tiene definida política alguna que regule o se ejecute conforme a un cuerpo legal de manejo interno para las diferentes áreas. Es importante contar con políticas institucionales que den los parámetros adecuados para determinadas

actividades con la finalidad de que los empleados y clientes externos trabajen de conformidad con ellas. Lo que implica un manejo responsable de todas las tareas bajo un estándar operacional de manejo en la compañía.

4. ¿Conoce de la existencia de manuales de procedimientos que guíen el desarrollo de sus funciones, responsabilidades y gestión institucional?

Objetivo: Identificar las disposiciones gerenciales fijadas por escrito, para la realización del trabajo dentro de la compañía de acuerdo a sus metas propuestas.

CUADRO N°8

Pregunta 4 - Encuesta a Clientes Internos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	13%
NO	20	87%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°4

Pregunta 4 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 personas encuestadas que representan el 100% de la población, el 13% ha respondido que **SI** conoce de la existencia de manuales de procedimientos que guíen el desarrollo de sus funciones, responsabilidades y gestión institucional; mientras que el 87% de la población respondió que **NO** conoce de la existencia de manuales de procedimientos que guíen el desarrollo de sus funciones, responsabilidades y gestión institucional, lo que indica que es necesario realizar manuales de procedimientos para mejorar las gestión general de la empresa.

Los datos demuestran que la compañía carece de manuales de procedimientos que sirvan de guía para el desempeño de las actividades correspondientes para cada cargo o función que desempeñe un empleado en la compañía, esto es evidente debido a que actualmente los empleados solo realizan actividades que les han sido informadas verbalmente y no se rigen en base a procedimientos específicos sustentados en escritos o reglamentación alguna que haya sido determinada por la empresa. Esto revela la necesidad de crear manuales de procedimientos con la finalidad de que las actividades a desempeñarse por cada empleado que labore o ingrese a laborar tenga una base legal que sea la normativa necesaria para ejecutar su trabajo de manera óptima sin dar lugar a inconvenientes.

5. ¿Se realizan reuniones de trabajo o de equipos, periódicas dentro de la empresa para resolver inquietudes y problemas que se presenten? ¿Con qué frecuencia?

Objetivo: Determinar el nivel de comunicación en el interior de la compañía

CUADRO N°9

Pregunta 5 - Encuesta a Clientes Internos

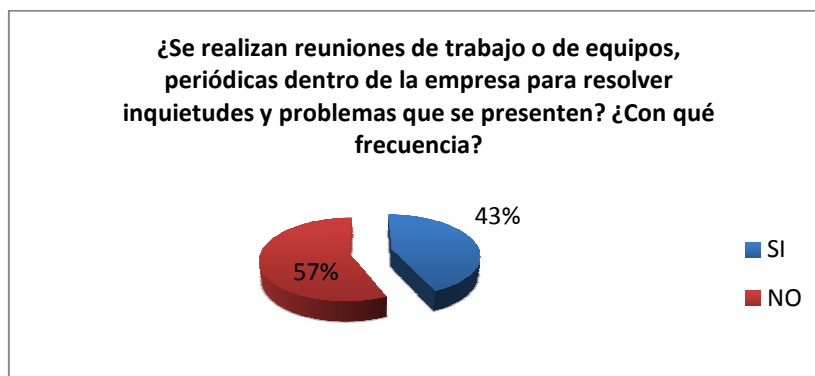
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	43%
NO	13	57%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°5

Pregunta 5 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 empleados encuestados, que representan el 100% de la población, el 43% respondió que **SI** se realizan reuniones de trabajo o de equipos dentro de la empresa, con una frecuencia no definida dando la siguiente información, de 2 a 3 meses, de 1 a 2 veces al mes y cada 6 meses; mientras que el 57% respondió que **NO**, informando que falta diálogo entre empleador y empleados.

Según los datos existe un disparidad de opiniones en los empleados, esto indica que no existe una frecuencia establecida en la que se realizan reuniones en la compañía, pues en reiteradas ocasiones los empleados argumentan que las reuniones se dan

generalmente cuando surge algún inconveniente, mas no para tratar de afianzar las relaciones y despejar sus inquietudes, esto deja de manifiesto de que no existen buenos canales de comunicación en el interior de la empresa, ocasionando un ambiente un poco tenso al laborar.

6. ¿Cuáles son las actividades principales que usted realiza? y ¿Conoce si en la Compañía existe algún tipo de control de estas actividades? Actividad: En caso de ser afirmativa su respuesta ¿cuáles son?

Objetivo: Identificar que tipos de control se aplican en la compañía

CUADRO N°10

Pregunta 6 - Encuesta a Clientes Internos

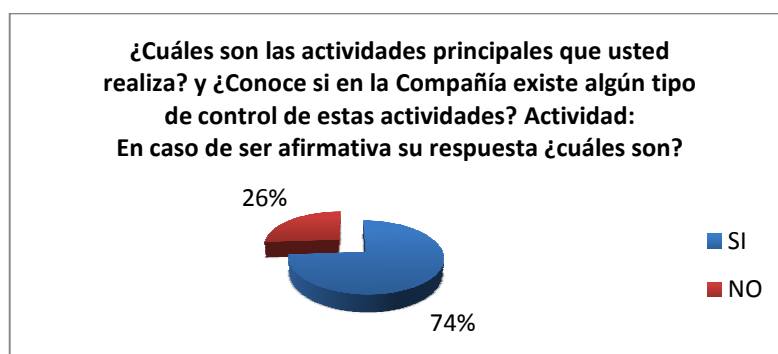
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	17	74%
NO	6	26%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°6

Pregunta 6 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 empleados encuestados que representan el 100% de la población, el 74% respondió que **SI** se realizan controles a sus actividades, entre las mencionadas están el control de ventas y de inventario; mientras que el 26% respondió que **NO** se realiza ningún tipo de control a sus actividades.

Al responder la función que desempeña, la mayoría de empleados en su respuesta no pueden definir con exactitud su actividad y afirman que se realizan controles a actividades principalmente a las ventas y al inventario, argumentando que éstos no son exactos ni fiables por que cuando se los ha realizado en su mayoría existen inconvenientes o errores. Todo indica que se lleva un control mediocre de los recursos y que podría acarrear en pérdidas materiales y económicas, restándole un nivel mayor de rentabilidad a la empresa por un descuido que sería posible de resolver mediante el uso de un control interno adecuado.

7. Dentro de las siguientes categorías ¿Cómo considera los controles efectuados por la compañía? ¿Por qué?

Objetivo: Determinar el nivel de control realizado por parte de los directivos.

CUADRO N°11

Pregunta 7 - Encuesta a Clientes Internos

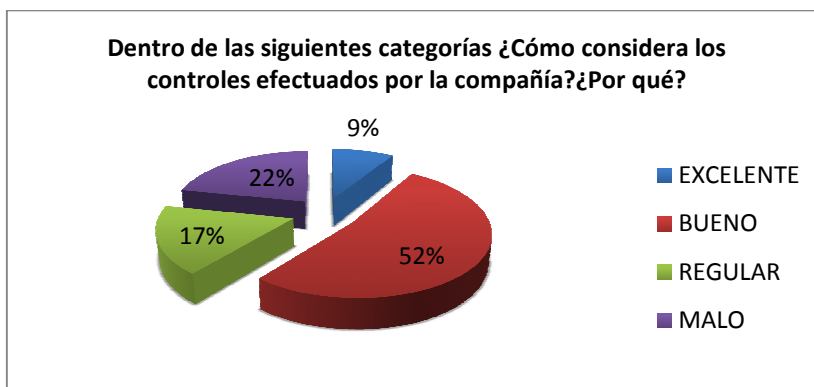
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	9%
BUENO	12	52%
REGULAR	4	17%
MALO	5	22%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°7

Pregunta 7 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

Referente a los controles efectuados por parte de la compañía, de 23 empleados encuestados que representan el 100% de la población; el 9% lo considera **EXCELENTE**, el 52% lo considera **BUENO**, el 17% lo considera **REGULAR** y el 22% lo considera **MALO**.

Lo que se ha podido obtener aplicando esta pregunta, es una diversidad de criterios que reflejan que los controles actuales no están siendo eficaces debido a que los empleados no los consideran importantes, ya que no es posible determinar constatación alguna con exactitud, lo que genera un mal uso del tiempo y por consiguiente se ve reducida la productividad en la empresa. Es necesario en la empresa crear un sistema de control interno con mecanismos eficaces de control, ya que no existe ninguno, que permita mantener un monitoreo amplio de las actividades y los recursos que se utilizan para realizarlas.

8. ¿Conoce usted si en la empresa se realizan constataciones de los recursos de la compañía? ¿Con que frecuencia?

Objetivo: Determinar la profundidad de los controles sobre los recursos

CUADRO N°12

Pregunta 8 - Encuesta a Clientes Internos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	9%
NO	21	91%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°8

Pregunta 8 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 empleados encuestados que representa el 100% de la población, el 9% respondió que **SI** se realizan constataciones de los recursos de la compañía, pero no pueden definir la frecuencia con la que se lleva a cabo esta actividad; mientras que el 91% respondió que **NO** se realizan constataciones de los recursos de la compañía.

Esto indica que en la empresa no se puede determinar con exactitud los recursos que disponen para el desarrollo de su trabajo, debido a que no se tiene información correcta y fiable en sus bases de datos, por lo cual resulta difícil que los controles llevados a

cabo en la actualidad sean de gran utilidad y relevancia para tomar decisiones. Según criterios de los empleados, manifiestan que este tipo de controles que se realizan entorpecen su trabajo, pues siempre se encuentran inconsistencias que son en la mayoría de las ocasiones difíciles de resolver y más bien generan un ambiente tenso entre empleador y empleados pues se pone en duda valores como la honradez y responsabilidad. Es importante definir los parámetros sobre los que se efectuaran dichas constataciones y mantener registros íntegros que reduzcan en un mínimo los errores que se podrían suscitar.

9. En caso de que la pregunta anterior fuera afirmativa, ¿De qué recursos se hacen verificaciones periódicas?

Objetivo: Conocer que áreas reciben un mayor control.

CUADRO N°13

Pregunta 9 - Encuesta a Clientes Internos

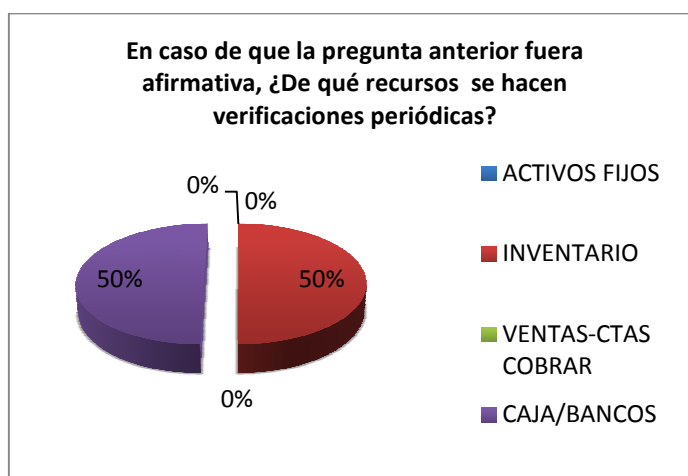
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACTIVOS FIJOS	0	0%
INVENTARIO	1	50%
VENTAS-CTAS COBRAR	0	0%
CAJA/BANCOS	1	50%
COMPRAS CTAS PAGAR	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/201

GRÁFICO N°9

Pregunta 9 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 2 empleados encuestados que respondieron que **SI** se realizan constataciones de los recursos de la compañía, el 50% respondió que se hacen verificaciones periódicas del **INVENTARIO**; el otro 50% respondió que se hacen verificaciones periódicas de **CAJA/BANCOS**

La información obtenida corrobora la respuesta obtenida en la pregunta anterior, donde apenas se puede apreciar que es al inventario y caja/bancos los recursos a los que se realizan generalmente controles que dan un vago beneficio a la empresa por la poca credibilidad de la información. Esto muestra de manera clara que la falta de controles sobre los activos es nula y resta su protección contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales.

10. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa? ¿Con qué frecuencia?

Objetivo: Conocer el interés de la compañía por mantener un personal idóneo.

CUADRO N°14

Pregunta 10 - Encuesta a Clientes Internos

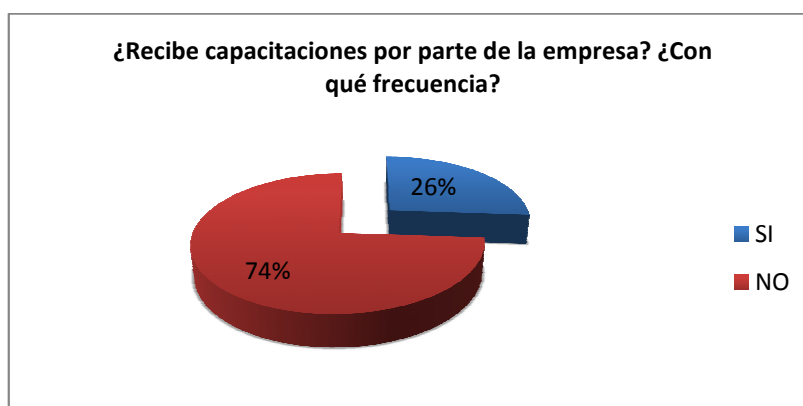
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	26%
NO	17	74%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°10

Pregunta 10 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 empleados encuestados que representan el 100% de la población, el 26% respondió que **SI** recibe capacitaciones por parte de la empresa, con una frecuencia no especificada obteniendo la siguiente información: cada 3 meses, e veces al año, diarias, cuando se promociona productos nuevos, etc.; mientras que el 74% respondió que **NO** recibe capacitaciones por parte de la empresa.

Es claro que el nivel de capacitaciones que recibe el personal es muy bajo y se podría considerar que no esté realmente capacitado para desempeñar función o manejo de

herramienta determinada dentro del proceso que se inmiscuye, además puede ser la razón por la que la gestión del negocio decae e influye en lograr mayores niveles de rentabilidad.

11. ¿Cómo calificaría usted a la gestión Administrativa que cumplen las autoridades y el personal administrativo para agilizar los procesos?

Objetivo: Determinar si el trabajo realizado por el personal con un rango superior permite tener una eficiencia empresarial.

CUADRO N°15

Pregunta 11 - Encuesta a Clientes Internos

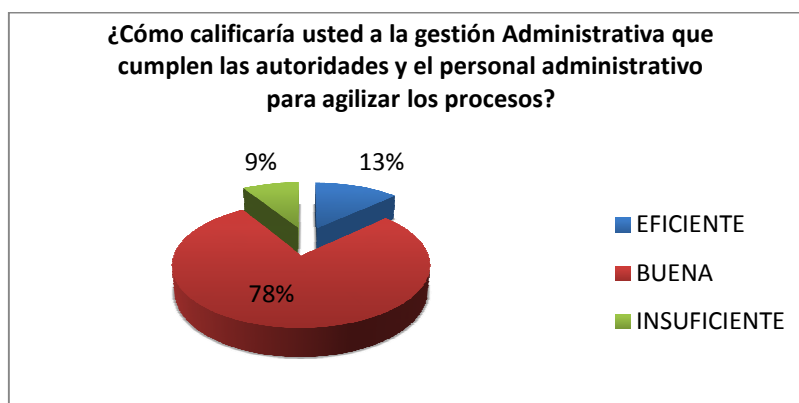
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
EFICIENTE	3	13%
BUENA	18	78%
INSUFICIENTE	2	9%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°11

Pregunta 11 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 empleados encuestados que representa el 100% de la población, califican a la gestión administrativa que cumplen las autoridades y personal administrativo de la siguiente manera: el 13% la califica como **EFICIENTE**, el 78% la califica como **BUENA** y el 9% la califica como **INSUFICIENTE**.

La finalidad que deben tener propietarios y personal de alto mando, debería ser el trabajar de manera ardua, preocupados de la eficiencia en las operaciones, optimizando los recursos para obtener un máximo beneficio el mismo que debe estar reflejado en la rentabilidad empresarial. Objetivo que debería comunicarlo a todo su personal y ser los primeros en ponerlos en práctica, para que el trabajo se realice bajo directrices de conocimiento general y así lograr que los empleados acepten de manera eficiente la gestión realizada.

12. ¿Considera usted que mejorar la gestión empresarial, mediante la aplicación de un sistema de control que integre los procesos de la compañía, permitirá una mayor agilidad y eficiencia en la realización de su trabajo? ¿Por qué?

Objetivo: Identificar si existe predisposición del personal para adoptar nuevos criterios y procedimientos que contribuyan a optimizar la realización de su trabajo

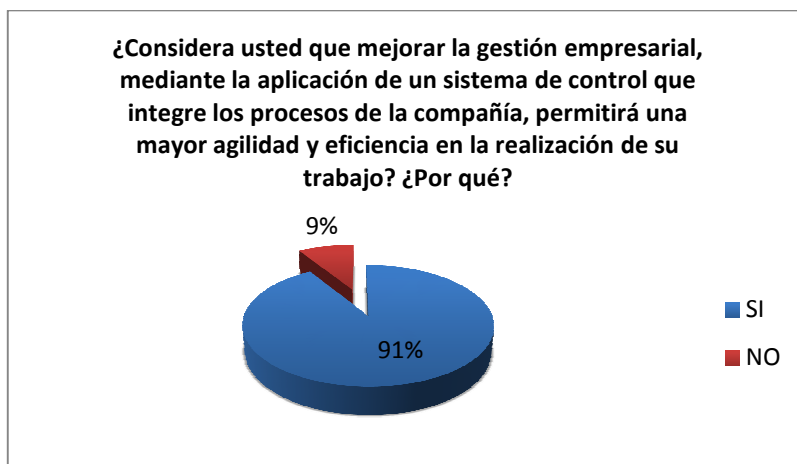
CUADRO N°16

Pregunta 12 - Encuesta a Clientes Internos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	91%
NO	2	9%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°12**Pregunta 12 - Encuesta a Clientes Internos**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 empleados encuestados que representan el 100% de la población, el 91% respondió **SI** estar de acuerdo en que mejorará la gestión empresarial mediante la aplicación de un sistema de control que integre los procesos de la compañía, porque permitiría tener un uso eficiente del tiempo mediante la realización de un trabajo responsable y ordenado; mientras que el 9% respondió **NO** estar de acuerdo.

Existe una aceptación general por parte de los empleados en adoptar un sistema de control interno que permita realizar un trabajo responsable basado en valores éticos, que da lugar a una claridad de funciones y responsabilidades a desarrollar, todo esto con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo, su gestión, incluyendo las condiciones del trabajador tanto sociales como económicas, factores que muchas veces los altos mandos restan importancia.

13. ¿Considera que se encuentra capacitado y domina el manejo de los sistemas de la compañía? ¿Por qué?

Objetivo: Determinar la capacidad del personal al utilizar los sistemas computarizados

CUADRO N°17

Pregunta 13 - Encuesta a Clientes Internos

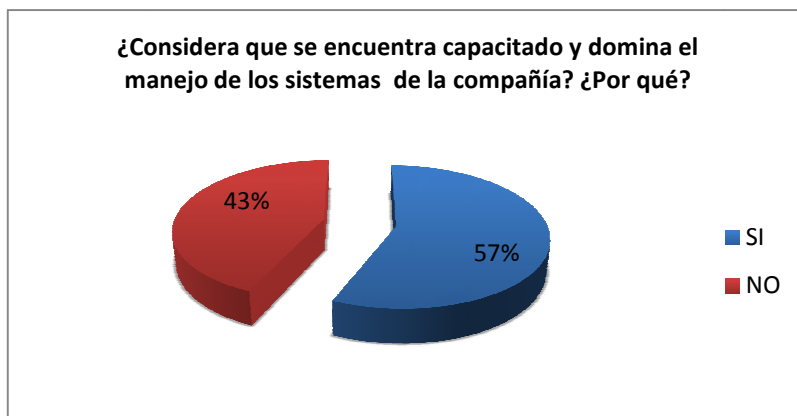
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	13	57%
NO	10	43%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°13

Pregunta 13 - Encuesta a Clientes Internos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 23 empleados encuestados que representa el 100% de la población, el 57% respondieron que **SI** están capacitados en el manejo de los sistemas de la compañía, pero que los han aprendido ante la necesidad de utilizarlos por cuenta propia; mientras

que el 43% respondieron que **NO** están capacitados en el manejo de los sistemas de la compañía, debido a que los directivos no han enseñado.

En su mayoría los empleados manifestaron que si han recibido capacitaciones pero existen ciertas diferencias por que muchos argumentan que la capacitación no la recibieron todos y fue incompleta, ocasionando que ellos tengan que auto capacitarse ante la necesidad de utilizar los sistemas e incorporarse al trabajo oportunamente. Falta compromiso e importancia hacia los requerimientos necesarios por parte de los trabajadores para el desarrollo normal del trabajo.

3.4.2. Encuesta dirigida a Clientes Externos.

Para el análisis de este grupo, se realizaron 93 encuestas de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la muestra.

(Anexo N°03 Encuesta Clientes Externos)

Objetivo General de la encuesta: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes al recibir los servicios de la compañía.

1. ¿Cómo considera la atención del personal que labora en la empresa? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer el ambiente que se genera de la relación vendedor-comprador

CUADRO N°18

Pregunta 1 - Encuesta a Clientes Externos

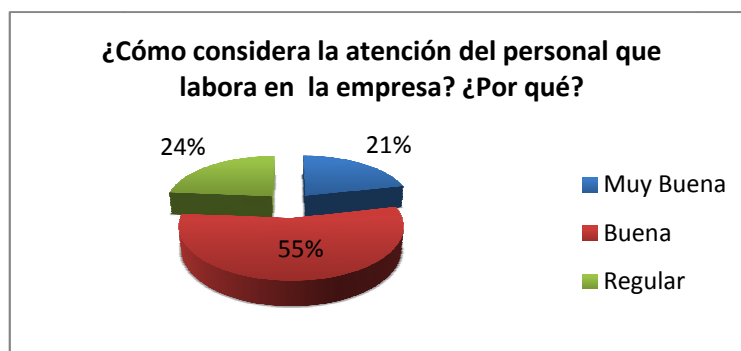
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy Buena	20	21,51%
Buena	51	54,84%
Regular	22	23,66%
TOTAL	93	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°14

Pregunta 1 - Encuesta a Clientes Externos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

Referente a la calificación que dan los clientes acerca de la atención recibida por el personal de la empresa, de 93 personas encuestadas, que representa el 100% de la población el 21% considera **MUY BUENA** debido a la rápida atención recibida al momento de realizar sus compras, el 55% la considera **BUENA** porque la atención que reciben no es igual cada vez que acuden y depende del número de clientes demandantes; y el 24% la considera **REGULAR** por ciertos inconvenientes que se han suscitado especialmente en los tiempos de atención originados por carga acumulada de trabajo.

En su mayoría los clientes externos consideran buena la atención recibida, pero una de las premisas de trabajar con eficiencia, es alcanzar la aceptación más alta por parte de los clientes sobre los servicios y productos que recibe de la empresa. Siendo lo primordial preocuparse por quienes interactúan con mayor regularidad con el público, los vendedores, cuya relación afecta en gran medida a la obtención de una gestión ágil. El conseguir un resultado mayormente favorable en esta interrogante, no es propicio dejar a un lado las recomendaciones de clientes que tienen una opinión adversa, pues este tipo de criterios son de gran importancia para analizar aspectos que estarían restando valor a la calidad de la atención.

2. ¿De qué manera realiza sus pedidos o compras?

Objetivo: Conocer el patrón de comunicación que se da con mayor regularidad entre empresa y cliente.

CUADRO N°19

Pregunta 2 - Encuesta a Clientes Externos

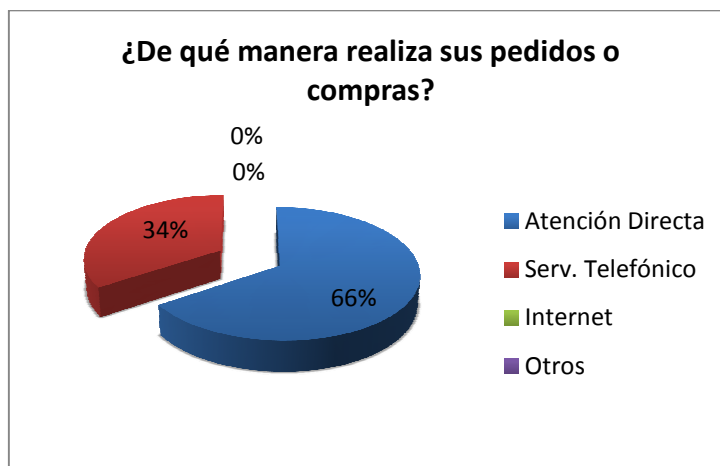
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Atención Directa	61	65,59%
Serv. Telefónico	32	34,41%
Internet	0	0,00%
Otros	0	
TOTAL	93	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°15

Pregunta 2 - Encuesta a Clientes Externos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 93 personas que representa el 100% de la población encuestada, el 66% realiza sus compras por **ATENCIÓN DIRECTA**, el 34% las realiza mediante **SERVICIO TELEFÓNICO**, mientras que ninguna la realiza por **INTERNET** o por otros medios.

Lo que se ha podido obtener como resultado de aplicar esta pregunta es que existe una gran diferencia de criterios al responder las demás interrogantes de la presente encuesta entre los clientes que reciben una atención directa y los que la realizan por servicio telefónico, siendo estos últimos los que reportan mayor inconvenientes y criterios negativos en su relación con la empresa.

3. ¿Cuál es el tiempo Máximo en que tarda el despacho de su pedido?

Objetivo: Determinar la agilidad en el proceso de las actividades.

CUADRO N°20

Pregunta 3 - Encuesta a Clientes Externos

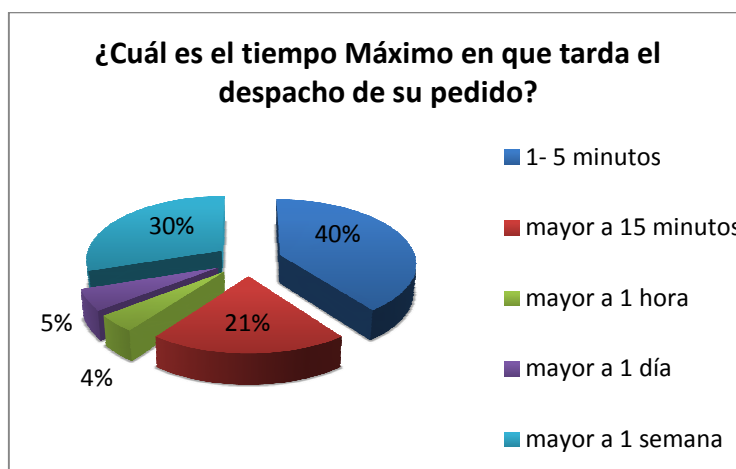
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1- 5 minutos	37	39,78%
mayor a 15 minutos	19	20,43%
mayor a 1 hora	4	4,30%
mayor a 1 día	5	5,38%
mayor a 1 semana	28	30,11%
TOTAL	93	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°16

Pregunta 3 - Encuesta a Clientes Externos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 93 personas encuestadas que representa el 100% de la población, el 40% respondió que el tiempo de despacho de su compra o pedido tarda entre **1-5 MINUTOS**, el 21 % respondió que su despacho es **MAYOR A 15 MINUTOS**, el 4% respondió que es **MAYOR A 1 HORA**, el 5% respondió que su despacho es **MAYOR A 1 DÍA** y el 30% respondió que su despacho es **MAYOR A 1 SEMANA**.

Los resultados obtenidos de esta pregunta, son muy diversos y difieren de acuerdo a la forma de comprar de los clientes, que en su mayoría quienes realizan una compra directa son consumidores finales y por ende su despacho se realiza en cuestión de minutos, que en el peor de los casos tarda hasta 1 hora; los que realizan por servicio telefónico sus pedidos por lo general tarda en días su despacho y en el peor de los casos hasta 1 semana. Tiempos considerablemente altos que reflejan que no se realiza una gestión ágil para todos los clientes y que necesariamente deben reducirse a través del manejo de políticas claras y distinguidas entre ambos tipos de clientes.

4. ¿Conoce si la compañía concede y tiene políticas de crédito para sus clientes?

Objetivo4: Identificar si la empresa tiene identificadas políticas en las ventas y es de conocimiento general.

CUADRO N°21

Pregunta 4 - Encuesta a Clientes Externos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	18	19,35%
NO	75	80,65%
TOTAL	93	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°17

Pregunta 4 - Encuesta a Clientes Externos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 93 personas encuestadas que representa el 100% de la población, el 19% respondió que la compañía **SI** concede y tiene políticas de crédito para sus clientes, mientras que el 81% respondió que **NO** conceden ni tiene políticas de crédito para sus clientes.

Es claro que la empresa carece de un funcionamiento basado en condiciones de compras claras para los clientes, por lo que es indispensable crear normas o reglamentaciones que permitan una atención estandarizada para la totalidad de clientes.

5. En caso de afirmar la anterior ¿Cuáles son los requisitos que se le solicitaron para concederle crédito?

Objetivo: Conocer controles aplicados por la empresa

No existen requisitos definidos y que sean de conocimiento general para los clientes, ya que para acceder a realizar compras a crédito con la empresa, es necesario comunicarse personalmente con cualquiera de los propietarios para llegar a un acuerdo. Lo que han sabido manifestar los clientes que han utilizado este medio de transacción, es que en

ocasiones se firman letras de cambio, se trabajan con cheques posfechados o se da crédito por la confianza ganada por el cliente en los años de relacionarse con la empresa.

6. ¿Ha tenido inconvenientes al relacionarse con la compañía? ¿Con quién o qué área? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer deficiencias en los procesos de la compañía.

CUADRO N°22

Pregunta 6 - Encuesta a Clientes Externos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	34	36,56%
NO	59	63,44%
TOTAL	93	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°18

Pregunta 6 - Encuesta a Clientes Externos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 93 personas que representa el 100% de la población encuestada, el 37% respondió que **SI** ha tenido inconvenientes al relacionarse con la compañía, en su mayoría con los empleados que realizan las veces de despachadores de mercaderías debido a que existen muchos retrasos al despachar pedidos de gran volumen y no hay claridad en las funciones que les competen; mientras que el 63% respondió que **NO** ha tenido inconvenientes con la compañía.

Al parecer los clientes no han tenido mayores inconvenientes con la compañía y han aceptado las medidas adoptadas por la empresa tanto en la forma de atención y ventas, pero dentro de los criterios negativos, existen mayores casos de inconvenientes con el personal encargado de los despachos y recepción de las ventas al por mayor, en cuestión al tiempo utilizado para desarrollar su actividad y a la falta de control de un empleado responsable. Genera la exigencia de reducir dichos tiempos a través de un control responsable de los operarios.

7. En caso de que la respuesta anterior sea positiva, ¿Se le dio una solución rápida y personalizada y en qué tiempo?

Objetivo: Conocer las soluciones aplicadas.

CUADRO N°23

Pregunta 7 - Encuesta a Clientes Externos

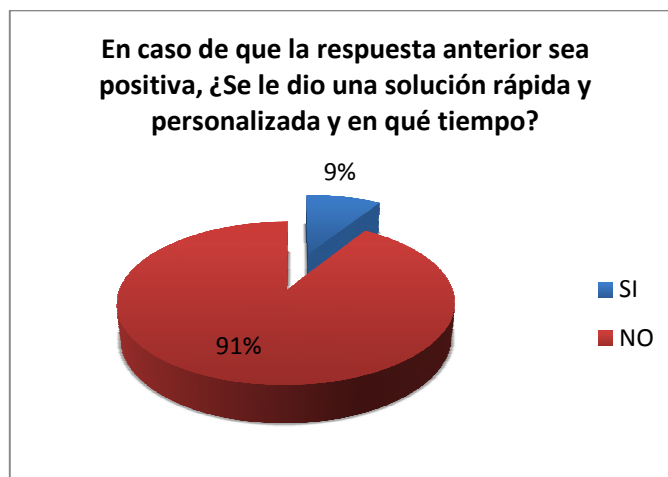
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	8,82%
NO	31	91,18%
TOTAL	34	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°19

Pregunta 7 - Encuesta a Clientes Externos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 34 personas que respondieron de manera afirmativa la pregunta anterior, que representa el 100% de la población, el 9% respondió que **SI** se le dio una solución rápida y personalizada sin poder definir un tiempo aproximado; mientras que el 91% respondió que **NO** se le dio solución alguna.

Al aparecer inconvenientes en la compañía resulta difícil encontrar una solución rápida, esto denota un poco de despreocupación por parte de los propietarios y personal en ofrecer un servicio rápido, con la aplicación de un control interno adecuado los errores se reducirían en gran magnitud.

8. ¿Considera que la distribución física interna de la matriz y sucursales es la adecuada para obtener una atención ágil? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer si la estructura y orden establecido en los procesos de la compañía es el adecuado y satisface mejor al cliente.

CUADRO N°24

Pregunta 8 - Encuesta a Clientes Externos

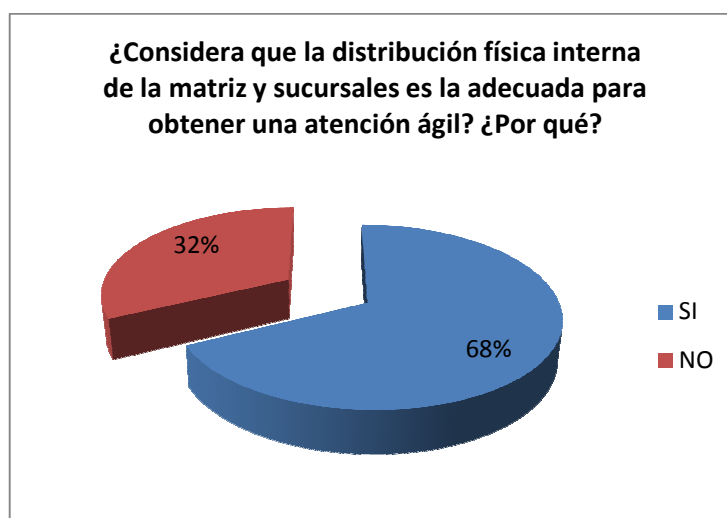
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	63	67,74%
NO	30	32,26%
TOTAL	93	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°20

Pregunta 8 - Encuesta a Clientes Externos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 93 personas encuestadas que representa el 100% de la población encuestada, el 68% respondió que **SI** considera adecuada a la distribución física interna de la matriz y sucursales para obtener una atención ágil porque tienen una buena infraestructura dotada de todos los recursos para lograrlo; mientras que el 32% respondió que **NO** es la adecuada debido a que hay mucho desorden y no están definidos departamentos o secciones fáciles de identificar.

La empresa se encuentra dotada de todos los recursos físicos para brindar un servicio de calidad, posee una buena infraestructura, lo cual parece que los inconvenientes que se dan en la compañía no obedecen a este factor, más bien surgen por una deficiente gestión administrativa que no permite organizarse de manera óptima ni ejercer buenos controles.

9. ¿En qué aspectos considera usted que es necesario que la compañía debería mejorar para satisfacer sus expectativas?

Objetivo: Recoger el criterios del cliente para incluir puntos o problemas que se pueden dar por desapercibido.

Las recomendaciones que nos supieron dar los clientes para mejorar son:

- Ventas más rápidas, con un mayor conocimiento sobre el uso de los productos vendidos por parte de los empleados.
- Mayor agilidad en los procesos de la empresa.
- Mejor organización para mantener más orden y control tanto de los productos como del trabajo del personal.
- Mejorar la gestión interna de la empresa.
- Control de superiores sobre el personal debe ser constante.
- Definir responsabilidades y funcionarios.
- Políticas claras de en las condiciones de ventas.
- Capacitación al personal.
- Distribución correcta de la carga de trabajo.
- Control en la disponibilidad de productos en los almacenes.
- Mejorar y definir el orden de las áreas de la empresa.
- Mejorar los tiempos en los despachos y las transacciones.

10. ¿Cuándo ha solicitado información de algún tipo a la empresa, esta le ha proporcionado con eficiencia? ¿Qué tipo de información?

Objetivo: Comprobar si la empresa dispone de información de primera mano para satisfacer a sus clientes.

CUADRO N°25

Pregunta 10 - Encuesta a Clientes Externos

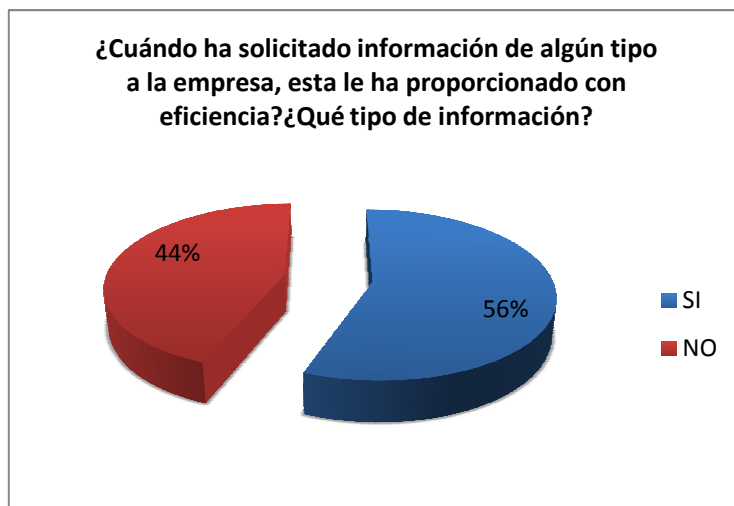
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	52	55,91%
NO	41	44,09%
TOTAL	93	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°21

Pregunta 10 - Encuesta a Clientes Externos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 93 personas encuestadas que representa el 100% de la población, el 56% respondió que **SI** le han proporcionado algún tipo de información con eficiencia cuando la han solicitado; mientras que el 44% respondió que **NO** le han proporcionado información con eficiencia.

La empresa si brinda oportunamente información a sus clientes mayormente en lo referente a modo de uso y disponibilidad de productos, proformas, precios, etc.

11. ¿Considera conveniente el proceso que se desarrolla en la empresa al momento de realizar una compra? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer el criterio que el cliente tiene del proceso que con mayor regularidad se realiza en la empresa

CUADRO N°26

Pregunta 11 - Encuesta a Clientes Externos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	51	54,84%
NO	42	45,16%
TOTAL	93	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N°22

Pregunta 11 - Encuesta a Clientes Externos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

De 93 personas encuestadas que representa el 100% de la población, el 55% **SI** considera conveniente el proceso que se desarrolla en la empresa al momento de realizar una compra, mientras que el 45% **NO** considera conveniente dicho proceso, debido a que falta organización en la empresa generando una pérdida de tiempo para ellos.

Aunque es mayor el porcentaje de personas que creen conveniente el proceso llevado a cabo en la empresa, la diferencia es poca con su negativa, siendo necesario analizar las circunstancias que entorpecen el proceso, para proporcionarle los cambios que requeriría para lograr que ese elevado porcentaje negativo baje.

3.4.3. Entrevista realizada a Propietarios.

(Anexo N° 04 Entrevista realizada a Propietarios)

Los propietarios han definido a los controles como actividades necesarias que se realizan de forma simultánea durante o después de las actividades, con la finalidad de evitar robos, pérdidas y poder disponer de información correcta siendo esta la manera

de precautelar los recursos y tener un orden sobre el cual deben desempeñarse todos los empleados de la empresa.

Consideran importante al control porque si no existiese, cada trabajador realizaría sus labores de acuerdo a su percepción o experiencia, o simplemente no las realizaría, no hubiesen responsabilidades, además sería imposible determinar información sobre qué recursos dispongo, he vendido o necesito sustituir.

Los únicos controles que se llevan a cabo en la empresa, es al inventario de medicina natural y productos esotéricos de la matriz y las sucursales, actividad que se realiza a diario por parte del jefe de personal quien controla los productos que se distribuyen a las sucursales, también suele seleccionar una muestra al azar de algún producto para verificar la información del sistema con lo físico. También realiza controles al personal visitando las sucursales, verificando el trabajo realizado y como están organizados los almacenes. De igual manera se realiza el control de las recaudaciones diarias de las sucursales.

También existe un sistema contable-computarizado de uso de la compañía que trabaja a través de un sistema IP inalámbrico por medio del cual se realizan controles por parte del propietario y que permite que este tenga acceso desde la matriz hacia todas las sucursales a los módulos que se manejan. Realizando verificaciones de las ventas diarias.

Además nos comentan, que empezar de un pequeño almacén hace algunos años, no pensaron que ese pequeño negocio se convertiría en una empresa que se vio en la necesidad de constituirse legalmente, por lo que a medida que iba creciendo con el pasar de los años, surgió mayor demanda y mayor necesidad de atenderla, generando de igual manera una mayor disposición e inversión de recursos para los cuales era necesario

aplicar actividades de control que permitiesen un buen desempeño a la hora de realizar el trabajo. Razón por la cual los controles actuales surgen por la necesidad imperante de mantener orden dentro de la compañía, estos controles se implementaron por disposición de los propietarios tomando en consideración las recomendaciones de personal externo profesional.

Los propietarios están conscientes que la aplicación de los controles actuales permite solamente tener un control moderado de las actividades que se verifican de acuerdo a la exigencia o criterio del administrador y del propietario. De la misma manera mencionan que no ha sido posible tener un control total y exacto de sus recursos, debido a que siempre tienen gran cantidad de trabajo y resulta difícil realizar las verificaciones con precisión los recursos y disponer de información correcta. Surgiendo de esta manera muchos problemas con el personal por faltantes u errores.

Por el momento en la empresa el único documento escrito que rige su accionar es el reglamento interno de la compañía, que aún no ha sido divulgado al personal.

Las funciones a desempeñar de los trabajadores se las comunica de manera verbal sin existir documento o manual de procedimientos que de las directrices para la ejecución del trabajo en todas las áreas.

Las anteriores fueron razones suficientes para que los propietarios, estén dispuestos a aplicar nuevos procedimientos de control, pues existe el conocimiento de que hay inconvenientes y también hay en ellos el afán de mejorar su gestión, así aceptan la propuesta a realizarse en el presente trabajo de investigación, debido a que la cantidad de carga de trabajo originada a diario en la empresa, no permite que se efectúen controles eficaces y a tiempo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1. Introducción

Desarrollar y elaborar un sistema de control interno, requiere identificar ciertos factores o requisitos que se deben cumplir en la empresa, para contar con una base sólida sobre la cual sería posible cimentar el diseño de manuales de control interno, que sean de óptimo uso para la ejecución de un trabajo responsable por parte de todos sus integrantes, y así brindar seguridad en sus actividades a todo el ente.

La Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda. carece de manuales de procedimientos y normas de control de interno, que le brinden un grado de seguridad razonable en el manejo de sus recursos, producto de la actividad normal de la empresa.

Una de las debilidades existentes y de mayor relevancia, que condicionan el disponer de correctos mecanismos de control es la ausencia de una estructura organizativa documentada e identificada en la empresa. Por lo cual este será el punto de partida de la investigación. Consistirá en identificar la manera como se ha organizado la empresa, para posteriormente definir la estructura adecuada según su actividad y que le permita beneficiarse de una gestión eficiente.

Siendo evidente el manejo empírico de la empresa, será indispensable también el levantar los procesos que se originan en la compañía, para identificar los que se consideren críticos, y en caso de que requieran darles las directrices y cambios que estos demanden. Todo con el afán de contar con procesos ágiles donde se optimice el tiempo.

Una vez atendidos los puntos anteriormente mencionados, se desarrollarán los manuales de procedimientos, reglamentos y políticas de control interno en función de los procesos y áreas que lo requieran.

4.2. Objetivos

- Definir la estructura organizacional de la empresa con la finalidad de tener parámetros claros que permitirán un adecuado desarrollo institucional y ambiente de control.
- Identificar, documentar y corregir los procesos críticos de la compañía, para confeccionar procesos eficientes con sus respectivas normativas, en función del grado de importancia en las operaciones.
- Diseño de nuevos procedimientos y flujogramas de los procesos en las áreas críticas de la empresa.
- Mejorar la gestión empresarial mediante el control y eficiencia de los procesos más importantes.
- Elaboración de manual de control interno que permitan reducir y prevenir errores.

4.3. Ambiente de Control

El ambiente de control es la base de todo sistema de control interno, debido a que determina las pautas de comportamiento en la organización, e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control. Razón suficiente para considerar imposible desarrollar un buen sistema de control si la empresa no posee de los factores que enmarcan un entorno de control adecuado, circunstancia que obliga a proponer los siguientes puntos:

4.3.1. Propuesta Organizacional.

Visión

Ser la empresa ecuatoriana líder en la comercialización de medicina natural y productos esotéricos con la mayor participación en el mercado local y nacional, a través de una gestión eficiente, convenios con laboratorios, innovación en productos y atención especializada, para lograr la máxima satisfacción de sus relacionados.

Misión

Satisfacer las expectativas y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando productos de calidad y efectividad garantizada por laboratorios reconocidos, apoyada en la atención de personal capacitado asesorando en todo momento el uso de los productos ofertados.

Valores Corporativos

- Respeto, equidad y buen trato, enmarcados en el desarrollo de los entes relacionados con la empresa, tanto internos como externos.
- Honestidad e Integridad, en todas y cada una de las actividades que se ejecuten dentro de la compañía, en todos los niveles jerárquicos.
- Puntualidad, orden y disciplina, que regule el comportamiento de todo el ente productivo de la empresa, y que genere una atmósfera apropiada de trabajo.
- Responsabilidad, transparencia y compromiso, que no dé lugar a actos de corrupción o dolo, en donde prevalezca el interés común y no el personal. Contando con personal altamente comprometido en la ejecución de una labor bien realizada.
- Trabajo en equipo, que contribuya a generar valor en la empresa y una labor eficiente.
- Productividad y laboriosidad, trabajando con seriedad y agilidad, atendiendo las demandas y exigencias de los clientes satisfaciendo a lo máximo sus necesidades
- Innovación constante en los productos y servicios brindados por la compañía evolucionando constantemente sin rezagarse ante el medio.

- Responsabilidad Social, generando mayores fuentes de trabajo aportando en la economía ecuatoriana al desarrollo personal, profesional y social de cada trabajador. De igual manera brindando productos de calidad y efectividad en la salud de la sociedad.

Políticas Institucionales

- Todo trabajo se realizará con excelencia y puntualidad.
- Brindaremos trato justo y esmerado a todos nuestros clientes
- Todos los integrantes de la compañía deben mantener un comportamiento ético.
- Ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Se realizan evaluaciones periódicas y permanentes a todos los procesos de la organización.
- Se mantendrá en la compañía un sistema de información sobre los trabajos realizados en cuanto al cumplimiento de sus funciones.
- Se difundirá permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

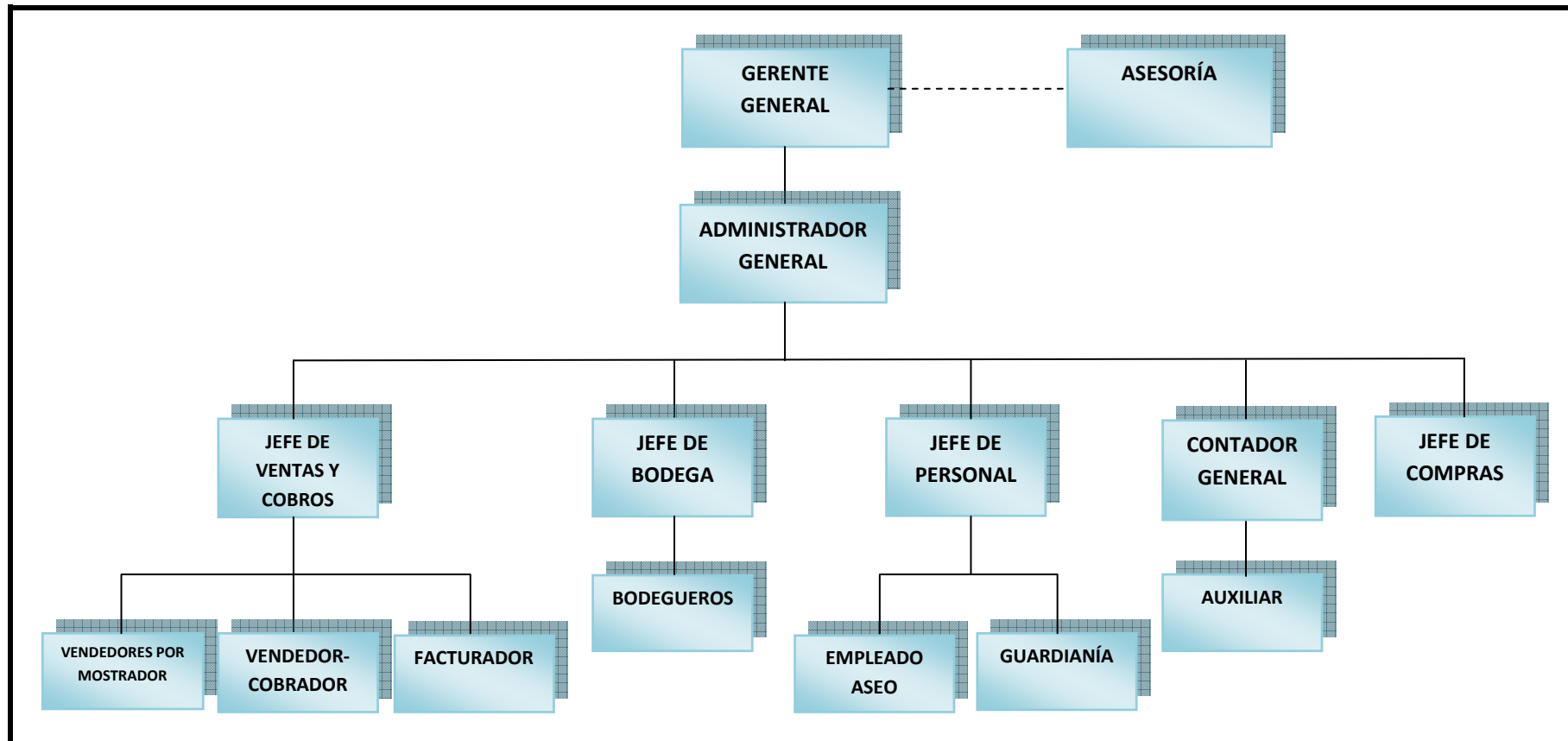
Políticas de Personal

- Desarrollar sistemas de trabajo orientados al cumplimiento de la misión, haciendo fácil nuestro servicio y la atención al cliente.
- Ser innovadores y creativos para proveer un servicio de máxima calidad, siendo flexibles para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Mantener nuestro servicio a la vanguardia tecnológica.
- Trabajar en conjunto con nuestra fuerza de ventas para crear una relación basada en el respeto, la confianza y el profesionalismo.
- Buscaremos aprovechar nuestras fortalezas y la presencia nacional para dar un servicio de excelencia a nuestros clientes y hacer realidad nuestra misión.

4.3.2. Estructura Organizativa.

Antes de crear un sistema que controle de manera óptima los recursos y operaciones de la empresa, es necesario contar con una estructura organizacional identificada por todos sus integrantes. Comercializadora Jalea Real carece de esta estructura u organigrama que respalde el trabajo y de orden a la organización, lo cual exige que para continuar con la presente investigación, diseñar una que se apegue de la manera más adecuada a su giro del negocio.

GRÁFICO N°23
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
COMERCIALIZADORA JALEA REAL CÍA. LTDA.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4. Diagnóstico de Procesos.

El diagnóstico constituye el examen analítico de los procesos y de la situación actual de la empresa, así como de sus potencialidades perspectivas, respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos, y actividades; del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo, por lo que se hace necesario que se lo realice previo al diseño de control interno.

El diagnóstico de procesos comprende las siguientes etapas:

- Identificación,
- Levantamiento,
- Evaluación y selección de procesos críticos, y
- Rediseño de Procesos

4.4.1. Identificación de Procesos.

La identificación de los procesos se realiza en base a los usuarios de los procesos y sus necesidades, analizando qué, para quién y cómo se realizan las actividades; y formando un listado de todos los procesos que se desarrollan en la institución.

La identificación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, se determinó mediante la observación directa de las áreas y sus operaciones, entrevistas al personal y análisis propio; producto de la investigación de campo realizada. Como consecuencia los procesos que generalmente se desarrollan en Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., producto de su normal funcionamiento, se detallan en la siguiente matriz.

CUADRO N°27
PROCESOS IDENTIFICADOS

COMERCIALIZADORA JALEA REAL CÍA. LTDA.						
ÁREAS	PROCESOS					
COMPRAS	Compra de Mercaderías	Pagos a Proveedores				
VENTAS	Ventas al por mayor	Ventas al por menor	Facturación	Recaudaciones	Concesión de Créditos	Cobranzas
BODEGA	Despacho de Mercaderías	Devolución de Mercaderías	Transferencias de Mercaderías			
PERSONAL	Pagos a Empleados	Anticipo a Empleados				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4.2. Levantamiento de Procesos

Consiste en identificar las características y forma de ejecución de cada uno de los procesos que fueron identificados anteriormente en la empresa, analizando cuáles se deberán tomar en cuenta a la hora de diseñar el control interno. Es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización aunque no estén levantados o documentados, de manera que el esfuerzo se enfoca en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Para posteriormente plantearse, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que requieran un rediseño y control oportuno.

La metodología aplicada para levantar los procesos, consiste en la utilización de un formato de igual uso para la documentación de todos los procesos identificados anteriormente (ANEXO), que cumpla con las siguientes reglas:

- Definición de los límites del procedimiento; el inicio y el fin o terminación.
- Identificación del nombre del cargo responsable de acuerdo al área.
- Identificación del grupo de apoyo o líder.
- Descripción de las actividades.

- Se realizan entrevistas con los funcionarios que manejan los distintos aspectos o que participan en el procedimiento para verificar, conocer, aclarar dudas, recoger formatos, recomendaciones, objetivos, clase de archivos, conductas, etc.

4.4.2.1. Compras

Siendo un área en la que mayor movimiento existe debido a que se relaciona directamente con el ejercicio propio del negocio, es el proceso de adquisición o compra de mercaderías uno de los que requieren un mayor énfasis en el presente estudio. A continuación se detalla la forma cómo se realiza actualmente este proceso.

CUADRO N°28
PROCESO COMPRAS

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Compra de Mercadería			
Límites del Proceso: Inicia: Pedido mercadería Termina: Registro en Sistema			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Subgerente	Subgerencia-Ventas	Previa visita de proveedor de determinado laboratorio, o por la observación de subgerente que pasa en ventas, solicita un reporte de inventario para verificar los productos próximos a acabarse.
2	Aux. Contable o Vendedor de mostrador	Ventas o Contabilidad	Emite reporte de inventario según el laboratorio o marca solicitada, traslada a subgerente.
3	Subgerente	Subgerencia	Detalla el volumen del pedido a realizar, emite nota de pedido a proveedor o solo lo comunica por línea telefónica.
4	Vendedor de Mostrador o Subgerente	Ventas o Subgerencia	Recibe la Factura y envía esta a bodegueros.
5	Bodegueros	Bodega	Receptan la mercadería y con su respectiva factura, firman como recibido y realizan una constatación de lo físico con el detalle de la factura.
6	Auxiliar Contable	Contabilidad	Recibe la factura de compra para registrar en el sistema computarizado.
7	Subgerente	Subgerencia	Recibe nuevamente la factura con las observaciones necesarias de los bodegueros y auxiliar contable, para dejar constancia a través de su firma la legitimidad del pedido.
8	Aux. Contabilidad	Contabilidad	Carga la mercadería especificada en la factura de compra al sistema, registra como crédito y emite los correspondientes documentos para efectos tributarios. Y archiva la factura de compra hasta su cancelación.
9	Gerente	Gerencia	Recepta Factura y emite cheque por el valor determinado y en el plazo acordado con el proveedor.
10	Aux. Contabilidad	Contabilidad	Recibe Cheque y Factura para registrar el pago en el sistema computarizado, archiva la factura y custodia el cheque.
11	Proveedor	Externa	Retira el cheque y firma un recibo de cobro como constancia.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4.2.2. Pagos a Proveedores

Para realizar el pago a los proveedores de mercaderías a la empresa, se realiza el siguiente proceso.

CUADRO N°29
PAGO PROVEEDORES

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Pago a proveedores			
Límites del Proceso: Inicia: Cobro de proveedor Termina: Pago			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Vendedores	Ventas	Receptan una copia de la factura de compra proporcionada por el proveedor o se comunica con la empresa para solicitar su pago.
2	Auxiliar contable	Contabilidad	Recibe la copia de la factura de compra, quien custodia documentos similares hasta el miércoles, día en el que se realizan los pagos.
3	Gerente	Gerencia	Recibe todas las copias de facturas por pagar acumuladas en la semana y procede a girar cheques por su respectivo valor.
4	Auxiliar contable	Contabilidad	Recibe las copias de factura con su respectivo cheque para registrar su cancelación en el sistema y dar de baja.
5	Auxiliar contable	Contabilidad	Custodia los cheques para los proveedores hasta que se acerquen a retirar.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4.2.3. Ventas

Existen dos maneras de manejar las ventas por mostrador en la empresa, una es al atender a clientes que realizan sus compras al por menor y la otra a clientes mayoristas. A continuación se detallan ambos procedimientos.

CUADRO N°30
VENTAS AL POR MENOR

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Ventas al por menor			
Límites del Proceso: Inicia: Atención al cliente Termina: Despacho del producto			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Vendedor de Mostrador	Ventas	Atiende, asesora y recepta el pedido de los clientes
2	Vendedor de Mostrador	Ventas	Verifica la disponibilidad de productos en el sistema computarizado.
3	Cajero	Facturación	Recepta el pago de los productos adquiridos.
4	Vendedor de Mostrador	Ventas	Entrega los productos y la factura correspondiente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

CUADRO N°31
VENTAS AL POR MAYOR

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Ventas al por mayor			
Límites del Proceso: Inicia: Atención al cliente Termina: Despacho del producto			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Vendedor de Mostrador	Ventas	Atiende, asesora y recepta el pedido de los clientes de manera directa o por servicio telefónico.
2	Vendedor de Mostrador	Ventas	Verifica la disponibilidad de los productos en bodega, en el sistema computarizado y emite la correspondiente factura con los productos disponibles.
3	Cajero	Ventas	Recibe la factura y recepta el pago en: Efectivo, Cheques o Transferencia Electrónica
4	Bodegueros	Bodega	Reciben la factura y realizan el despacho de la mercadería.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4.2.4. Facturación

La empresa trabaja con un empleado que trabaja en calidad de agente vendedor, quién es el encargado de realizar las acciones de venta y cobro de todos los clientes a nivel nacional. Trabaja conjuntamente con el facturador quien es el encargado de emitir las facturas y receptor pedidos telefónicos de este tipo de clientes.

**CUADRO N°32
FACTURACIÓN**

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Facturación			
Límites del Proceso: Inicia: Recepción de pedido Termina: Despacho de la mercadería			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Agente Vendedor o Facturador	Ventas	Agente vendedor visita a los clientes con regularidad, emite nota de pedido. (Original y 2 copias), original se queda el cliente. O el facturador recepta pedido de clientes únicamente mediante línea telefónica.
2	Agente Vendedor	Ventas	Llega a la empresa con las notas de pedido y entrega a facturador.
3	Facturador	Ventas	Recepta nota de pedido y verifica la existencia de la mercadería solicitada, notifica a cliente y entrega a bodegueros o procede a elaborar una proforma.
4	Bodegueros	Bodega	Receptan proforma, seleccionan y empacan la mercadería, devuelven a facturador con cualquier observación.
5	Facturador	Ventas	Procede a elaborar la factura.(esta fact. Viene original y 2 copias)
6	Bodegueros	Bodega	Recepta el original de la factura, la adjuntan en algún cartón del pedido y trasladan hasta el terminal o empresa de transporte.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4.2.5. Recaudaciones

Una vez culminadas las ventas originadas en el día, se realiza el control del efectivo recaudado, el mismo que se lo realiza de la siguiente manera:

CUADRO N°33
RECAUDACIONES

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Recaudaciones diarias			
Límites del Proceso: Inicia: Finalización del día Termina: Deposito			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Administrador General	Subgerencia	Suma la totalidad de los ingresos provenientes de las ventas del día y. gastos en los que se dispuso dinero de caja
2	Administrador General	Subgerencia	En una hoja común realiza las anotaciones totales de ingresos y gastos, y sube a gerencia con el dinero.
3	Gerente	Gerencia	Custodia el dinero y al día siguiente realiza un cierre de caja a través del sistema de la empresa y emite el reporte de cierre de caja para su archivo.
4	Gerente	Gerencia	Efectúa el depósito de las recaudaciones.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4.2.6. Créditos

Para otorgar crédito a los clientes por las compras que ellos realicen se ha podido identificar los siguientes procedimientos:

CUADRO N°34
CRÉDITOS

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Concesión de créditos			
Límites del Proceso: Inicia: Solicitud de crédito Termina: Aprobación			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Subgerente	Subgerencia	Atiende a cliente quien solicita verbalmente el crédito en su compra. Extiende un documento denominado solicitud de crédito que contiene datos referentes a información personal del cliente.
2	Subgerente	Subgerencia	Receipta el documento y realiza una evaluación del cliente. Emite su respuesta máximo 8 días.
3	Subgerente	Subgerencia	Si aprueba este documento es archivado.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4.2.7. Cobranza

La manera cómo se efectúan las acciones de cobro a los clientes a nivel nacional, a quienes se les ha otorgado crédito se identifica a continuación:

CUADRO N°35

COBRANZA

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Cobros a clientes nacionales			
Límites del Proceso: Inicia: Final de plazo de cobro Termina: Registro en sistema			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Cobrador	Ventas	Cumplido el plazo de cancelación de los clientes, lo visita personalmente con una copia de la factura por cobrar.
2	Cobrador	Ventas	Realiza los cobros en efectivo, depósitos a cuenta de la empresa o mediante cheques, es él, el responsable de las ventas que se realizan a este tipo de clientes.
3	Auxiliar Contable	Contabilidad	Recibe todos los días viernes la copia de factura de uso del cobrador, conjuntamente con otros documentos justificativos de los pagos tales como comprobantes de depósitos, cheques, etc. Con esta información, emite un reporte de caja de los cobros realizados por el cobrador.
4	Gerente	Gerencia	Recibe el reporte de caja y realiza la verificación de éstos a través de los movimientos de la cuenta bancaria de la empresa.
5	Auxiliar contable	Contabilidad	Recibe nuevamente el reporte y emite un recibo de pago. (original y copia)
6	Cobrador	Ventas	Firma y receipta el original del recibo de pago.
7	Auxiliar contable	Contabilidad	Adjunta el recibo al reporte y documentos de respaldo y procede a su archivo.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4.2.8. Bodegas

A continuación se describen los procesos de mayor importancia que se efectúan en las bodegas de la empresa siendo estas:

- Despacho de Mercaderías,
- Devolución de Mercaderías de clientes y
- Transferencias de Mercaderías a Sucursales

CUADRO N°36
DESPACHO MERCADERÍAS

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Despacho de Mercaderías			
Límites del Proceso: Inicia: Recepción Factura Termina: Despacho			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Bodegueros	Bodega	Reciben la factura de venta proveniente del vendedor, seleccionan para su despacho la mercadería en las cantidades y especificaciones dadas.
2	Bodegueros	Bodega	Verificación de productos en existencia, empaçado, embalado y despacho. Si el cliente se encuentra en otra ciudad, se procede a trasladar la mercadería con la factura en el camión de la comercializadora, hasta el terminal terrestre o una empresa de transporte para su envío.
3	Vendedores	Ventas	Recepción de Factura y mercadería. Entrega de productos a clientes

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

CUADRO N°37
DEVOLUCIÓN MERCADERÍAS

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Devolución de Mercaderías de clientes			
Límites del Proceso: Inicia: Pedido de devolución Termina: Registro en el sistema			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Vendedores	Ventas	Si el comprador tiene un reclamo por inconformidad con el pedido, necesariamente deberá acercarse con la factura para su recepción por mostrador de ventas.
2	Bodegueros	Bodega	Recepta la devolución con la factura que detalla los ítems a devolver.
3	Aux. Contabilidad	Contabilidad	Recibe la factura que detalla los productos devueltos, actualiza los inventarios, emite nota de crédito y traslada a vendedor para que se le entregue al cliente.
4	Vendedor	Ventas	Entrega nota de crédito original a cliente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

CUADRO N°38
TRANSFERENCIAS DE MERCADERÍAS

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Transferencia de mercaderías a sucursales.			
Límites del Proceso: Inicia: Termina:			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Vendedor	Ventas	Acude a Bodega con una lista elaborada a mano.
2	Bodegueros	Ventas	Seleccionan y empaacan el pedido. Regresan listas a vendedor y acude a auxiliar contable.
3	Auxiliar contable	Contabilidad	Recepta la lista, registra, descarga los inventarios y procede a imprimir una hoja de transferencias (original y copia) firmada por él y por el vendedor como constancia.
4	Bodegueros	Ventas	Receptan la hoja de transferencias y firman.
5	Auxiliar contable	Contabilidad	Recepta nuevamente la hoja de transferencias firmada por los tres involucrados en el proceso. Se queda únicamente con la original para archivar.
6	Vendedor	Ventas	Con la copia de la hoja de transferencias despacha la mercadería hacia la sucursal a la que pertenece y archiva este documento.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4.2.9. Nómina

Para el pago de nóminas dentro de la compañía, se ha determinado que el día 15 de cada mes se proporcione un adelanto de cien dólares a todo el personal, y a final del mes se cancele el saldo restante en proporción al sueldo percibido. Razón por la que identificamos dos procedimientos que son:

- El pago a Empleados y
- Anticipo a Empleados.

CUADRO N°39
PAGO EMPLEADOS

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Pago a empleados			
Límites del Proceso: Inicia: Fin de mes Termina: Registro en el sistema			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Auxiliar contable	Contabilidad	Fin de mes, elabora roles de pago General e individual. (original y copia)
2	Gerente	Gerencia	Recibe rol general para su verificación y su copia la envía a contador.
3	Contador	Contabilidad	Contador registra y realiza los pagos mediante transferencia bancaria a la cuenta que posee cada empleado en el banco Internacional.
4	Auxiliar contable	Contabilidad	Recibe nuevamente el rol general firmado por gerencia para archivarlo, procede a imprimir otro rol general, anexando los roles individuales.
5	Jefe de Personal	Administración	Recibe el rol general y los individuales (original y copia), procede a entregar el rol individual a cada empleado firmando en este documento y en el rol individual.
7	Auxiliar contable	Contabilidad	Recibe nuevamente copia del rol general para su correspondiente archivo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

CUADRO N°40
ANTICIPO EMPLEADOS

HOJA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
Proceso: Anticipo a Empleados			
Límites del Proceso: Inicia: Quincena Termina: Registro			
Paso N°	Funcionario Responsable	Dependencia	Descripción
1	Auxiliar contable	Contabilidad	Cada 15 de cada mes, se realiza un adelanto de \$100 a todos los empleados. Se procede a elaborar el rol general y los individuales (original y copia)
2	Gerente	Gerencia	Recibe rol general para su verificación y su copia la envía a contador.
3	Contador	Contabilidad	Contador registra y realiza los pagos mediante transferencia bancaria a la cuenta que posee cada empleado en el banco Internacional.
4	Auxiliar contable	Contabilidad	Recibe nuevamente el rol general firmado por gerencia para archivarlo, procede a imprimir otro rol general, anexando los roles individuales.
5	Jefe de Personal	Administración	Recibe el rol general y los individuales (original y copia), procede a entregar el rol individual a cada empleado firmando en este documento y en el rol individual.
6	Auxiliar contable	Contabilidad	Recibe nuevamente copia del rol general para su correspondiente archivo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.4.3. Evaluación y selección de procesos críticos

Para la selección de aquellos procesos que son de mayor representatividad y que por su importancia necesitarían un mayor énfasis y control por parte de la empresa, se empleará la presente matriz axiológica cuyo funcionamiento se da de la siguiente manera:

- En la primera columna “Procesos Comercializadora Jalea Real” se asignan todos los procesos identificados anteriormente en la empresa.

- En la segunda columna se asignan el “Peso” que se le da al proceso en función de la importancia que cumple dentro de las operaciones de la empresa, en el “Peso” se asigna un valor entre 0,00 (no importante) y 1,00 (muy importante), todos los pesos deben sumar 1,0
- En la tercera columna se establece la calificación dada al proceso en base a los factores seleccionados, dichos factores representan las variables utilizadas por el investigador para valorar cada proceso según su grado de importancia, y relación.
- Para calificar los factores, se asigna un puntaje entre 1 y 3 a cada factor según el siguiente criterio:
 - 1, si tiene una baja influencia en el proceso
 - 2, si tiene una moderada influencia en el proceso
 - 3, si tienen una alta influencia en el proceso
- En la columna total ponderado, se coloca el valor resultante de multiplicar el peso por las calificaciones asignadas.
- Aquellos procesos que obtengan un total ponderado alto, tendrán una consideración especial por lo que serán tomados en cuenta para su replanteamiento o corrección.

CUADRO N°41
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Procesos Comercializadora Jalea Real	Peso	Calificación (1-3) según:				Total Ponderado
		Tiempo	Personal	Relación con Áreas	Grado de Independencia	
Compras de Mercaderías	0,16	3	2	3	3	8,64
Pagos a Proveedores	0,05	2	1	2	1	0,20
Ventas al por mayor	0,15	3	3	3	3	12,15
Ventas al por menor	0,09	1	1	2	3	0,54
Facturación	0,08	2	1	1	2	0,32
Recaudaciones	0,05	1	1	2	2	0,20
Concesión de Créditos	0,07	2	1	1	2	0,28
Cobranza	0,04	3	2	2	1	0,48
Despacho de mercaderías	0,14	2	3	3	2	5,04
Devolución de mercaderías	0,07	2	1	2	2	0,56
Transferencias de mercaderías	0,05	1	2	3	1	0,30
Pago Empleados	0,03	1	1	2	3	0,18
Anticipo Empleados	0,02	1	1	2	3	0,12
Total	1,00					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

Por medio del uso y análisis realizado a través de ésta matriz de evaluación a los procesos que se desarrollan en Comercializadora Jalea Real, se ha logrado determinar que los procesos críticos que influyen en gran escala a la gestión del negocio se dan en las áreas de Compras, Ventas y Bodega.

4.5. Rediseño de Procesos.

Por medio de la información obtenida de la matriz de evaluación de procesos críticos de Comercializadora Jalea Real, se seleccionaron los procesos con una ponderación más alta. Razón por la que el presente trabajo diseñará el control interno en base a los siguientes:

- Proceso de Adquisición/Aprovisionamiento
- Proceso de Ventas y Cobros
- Proceso de Bodega/Despacho de Mercaderías

Con la documentación efectuada anteriormente a estos procesos, se los rediseñará por medio de la redacción adecuada de sus actividades y responsables; además se realizará el diseño de control interno de la empresa a través de la elaboración de manuales de procedimientos, los cuales contendrán la respectiva normatividad que regulará su funcionamiento.

4.5.1. Rediseño del Procedimiento de Adquisición/Aprovisionamiento

Con el objeto de mejorar los procesos críticos seleccionados con anterioridad y lograr un control interno razonable de éstos, se propone un rediseño del proceso de adquisición/Aprovisionamiento que le permita su optimización en tiempo y en recursos empleados.

CUADRO N°42
PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN/APROVISIONAMIENTO

HOJA DE PROCESOS			
COMERCIALIZADORA JALEA REAL CIA. LTDA.			
PROCEDIMIENTO: Adquisición/Aprovisionamiento de mercaderías.			
LÍMITES DEL PROCEDIMIENTO			
INICIA:	Compras	TERMINA:	Contabilidad
PASOS:	12	FLUJOGRAMA:	1
UNIDAD	PUESTO	PASO	ACCIÓN
Compras	Jefe de Compras	1	Revisión semanal de existencias de los productos por laboratorio o marca, mediante reporte emitido por sistema.
Compras	Jefe de Compras	2	Prevía visita del proveedor o por revisión, elabora una "solicitud de compra" de aquellos productos que se encuentren por debajo del límite de existencia. (4 partes; original proveedor, 1° copia contabilidad, 2° copia a bodega, 3° copia archivo de compras) Para compra de productos nuevos, solicita cotización de productos mínimo de tres proveedores.
Compras	Jefe de Compras	3	Procede a cotizar precios, calidad y entrega. (Elabora un cuadro comparativo de cotizaciones). Y una vez seleccionado el proveedor, traslada "solicitud de compra" de productos a adquirir a gerencia. Al final del día elabora un reporte de solicitudes de compra emitidas durante el día.
Gerencia	Gerente	4	Revisa "solicitud de compra". Aprueba el pedido. Traslada solicitud de compra, a encargado de compras.
Compras	Jefe de Compras	5	Realiza el pedido de manera directa entregando la "solicitud de compra", por teléfono, e-mail o fax a los proveedores, se exige la confirmación de la solicitud de compra por parte del proveedor, se le indica a donde embarcar la mercadería
Bodega	Jefe de	6	Realiza la recepción de la mercadería se comprobaba clase, cantidad, calidad y demás características, se procede a contar los productos verificando con la "solicitud de compra" las cantidades que se están recibiendo. Una vez comprobadas y verificadas, se formula la "nota de entrada" a bodega por triplicado, debidamente numeradas progresivamente. (Original para compras,

	Bodega		1° copia contabilidad y 2° copia archivo; tanto el original como las copias estarán firmadas por las personas que intervienen.) En caso de alguna observación o mercadería a devolución, se hará constar en este documento. Se trasladará la “nota de entrada” a compras.
Compras	Jefe de Compras	7	Recibe la Factura de compra y compara con la solicitud de compra y nota de entrada de bodega, en relación al producto, cantidad y precio; en caso de mercadería que no cumpla con las especificaciones necesarias, se elaborará una “nota de devolución de compras” (Original proveedor, 1°Copia Contabilidad, 2° Copia Bodega y 3° Copia Archivo), anotando los justificativos.
Compras	Jefe de Compras	8	Aprueba factura y con los demás documentos envía a auxiliar contable. Al finalizar cada mes la persona encargada del departamento de compras elaborará un informe mensual de solicitudes de compra, tomando en cuenta los ajustes realizados, para determinar la variación existente entre lo que se solicitó y lo que se recibió.
Contabilidad	Auxiliar	9	La persona encargada del Departamento de Contabilidad, una vez recibidas las solicitudes de compra por día, procederá a revisarlas tomando en cuenta que se haya recibido únicamente lo que se pidió, comparándolas con la Factura y con la nota de entrada de Bodega. Recibe los documentos justificantes realiza el registro de la factura de compra en el sistema ingresando descripción, cantidad recibida, precios de costo y precios de ventas. Elabora los cheques y solicita firma al gerente general.
Gerencia	Gerente General	10	Firma cheque y se lo traslada a encargado de compras.
Compras	Jefe de Compras	11	Entrega cheque a proveedores de forma directa. A manera de control, hace firmar un reporte de pagos a proveedores como constancia de la cancelación de la factura, dicho reporte se emite basado en la totalidad de los pagos a realizarse en la semana.
Contabilidad	Auxiliar	12	Revisa toda la papelería y registra los respectivos cargos a las cuentas involucradas y pagos respectivos. Archiva toda la papelería.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.5.2. Rediseño del Procedimiento de Ventas y Cobros.

A continuación se describirá el procedimiento a efectuarse en las ventas y cobros al por mayor en Comercializadora Jalea Real:

CUADRO N°43
PROCEDIMIENTOS DE VENTAS AL POR MAYOR

HOJA DE PROCESOS			
COMERCIALIZADORA JALEA REAL CIA. LTDA.			
PROCEDIMIENTO: Ventas y Cobros al por mayor			
LÍMITES DEL PROCEDIMIENTO			
INICIA:	Ventas	TERMINA:	Contabilidad
PASOS:	16	FLUJOGRAMA:	
UNIDAD	PUESTO	PASO	ACCIÓN
Ventas	Vendedores por Mostrador, Vendedor-Cobrador	1	Recepta el pedido del cliente en su negocio, por línea telefónica, fax, e-mail o por mostrador de venta. Asignando los precios 1 y 2, para venta al público o para negocio respectivamente, dependiendo del volumen de compra del cliente. Si el cliente solicitara algún tipo de crédito, solicitare autorización de Jefe de Ventas y aprobación del Administrador General.
Ventas	Jefe de Ventas y Cobros	2	Extiende al cliente una "solicitud de crédito" (Original empresa, 1°Copia cliente) de formato definido en la empresa para su análisis. Autoriza el crédito.
Administración	Administrador General	3	Analiza, evalúa al cliente y aprueba solicitud de crédito. Traslada solicitud a jefe de ventas para su archivo de clientes que trabajan con crédito.
Ventas	Vendedores por Mostrador, Vendedor-Cobrador	4	Elabora "nota de pedido de venta" (Original bodega, 1° Copia Facturador y 2° Copia archivo), indicando si es contado o crédito e indicando el plazo de crédito que posee. Traslada nota de pedido a bodega para surtir y despachar.
Bodega	Jefe de Bodega	5	Despacha el pedido. En las condiciones previstas en la nota de pedido de venta.
Ventas	Facturador-Cobrador	6	Revisa pedido de ventas y emite la "factura" de la mercadería. (Original cliente, 1°copia Contabilidad, 2° copia archivo). Si la venta es a crédito se envía cuadruplicado al cliente, y la factura original se lo entrega al jefe de ventas y cobros para archivar hasta que el cliente cancele su deuda. Traslada duplicado a contabilidad y archiva el triplicado.
			Para las ventas al contado el Facturador cobra y

Ventas	Facturador-Cobrador	7	entrega factura original y “recibo de cobro” (1° copia cliente, 2° copia Contabilidad y 3° copia archivo) al cliente. También el vendedor puede realizar los cobros que se encuentren en la zona, cuando visite a los clientes, emite recibos de cobro y deposita en los bancos indicados.
Ventas	Jefe de Ventas y Cobros	8	En las ventas a crédito se emite y revisa un reporte de antigüedad de saldos y cheques por cobrar y rechazados semanalmente. Se procede a indicar al empleado designado como vendedor-cobrador que realice el cobro.
Ventas	Facturador-Cobrador	9	Si el cliente deposita se verifica en estado de cuenta, si cancela la totalidad de la factura, se le envía la factura original y los recibos de cobro. Para cheques posfechados se emite un “recibo de ingresos varios” (1° copia cliente, 2° archivo), hasta que llegue la fecha de depósito, entonces se emite recibo de caja.
Contabilidad	Auxiliar	10	Recibe las copias de recibos de cobro, conjuntamente con cheques o el efectivo; elabora los depósitos, dos en el día, el de la mañana por cobros realizados en la tarde del día anterior y en la tarde por cobros realizados por la mañana. Los depósitos a realizarse son trasladados al gerente.
Gerencia	Gerente General	11	Verifica y deposita en banco de la empresa, traslada los comprobantes de depósito a Auxiliar.
Contabilidad	Auxiliar	12	Recibe los depósitos, los recibos de cobro, las notas de débito por cheque rechazado. Actualiza los pagos de clientes y emite el “reporte de ingresos”, indicando la factura y recibo de caja, adjunta los depósitos correspondientes; los traslada a contador general diariamente y archiva.
Contabilidad	Auxiliar	13	Si los cheques salen rechazados se controla a través de un registro de cheques rechazado, Los re depósito son controlados aquí.
Contabilidad	Auxiliar	14	Se cargan los saldos de clientes y la nota de débito del banco traslada a contador general para su conciliación.
Contabilidad	Auxiliar	15	Emite reporte de cheques rechazados y se lo traslada a Jefe de Ventas.
Contabilidad	Contador General	16	Revisa el reporte de ingresos en efectivo e ingresa los depósitos al módulo de bancos en el sistema. Registra los cheques rechazados, si los hubiera y registra todas las facturas diariamente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.5.3. Rediseño del Procedimiento de Bodega/Despacho de mercaderías

CUADRO N°44

PROCEDIMIENTO DE BODEGA/DESPACHO DE MERCADERÍAS

HOJA DE PROCESOS			
COMERCIALIZADORA JALEA REAL CIA. LTDA.			
PROCEDIMIENTO: Despacho de Mercaderías de Bodega			
LÍMITES DEL PROCEDIMIENTO			
INICIA:	Bodega	TERMINA:	Contabilidad
PASOS:	13	FLUJOGRAMA:	
UNIDAD	PUESTO	PASO	ACCIÓN
Bodega	Jefe de Bodega	1	Recibe nota de pedido de mercadería y designa al auxiliar que realizará el despacho.
Bodega	Auxiliar	2	El auxiliar designado anota su nombre en la nota de pedido para conocer quién es responsable, también la hora de inicio y de finalización; utilizando los cartones de uso exclusivo de la empresa, procede a surtir la mercadería, indicando, en el caso que no hubiera existencia de producto solicitado o cantidad solicitada. Al finalizar, etiqueta la caja con el nombre y demás especificaciones propias del cliente. Traslada la nota de pedido a jefe de bodega.
Bodega	Jefe de Bodega	3	Revisa y corrige la nota de pedido con las cantidades reales que el auxiliar surtió. Traslada a otro auxiliar para revisión de la mercadería suministrada.
Bodega	Auxiliar	4	Anota su nombre, revisa el producto y etiqueta la caja con la palabra comprobado y empaca. Traslada a Jefe de Bodega.
Bodega	Jefe de Bodega	5	Traslada nota de pedido a Facturador. Y archiva copia de nota de pedido.
Ventas	Facturador	6	Factura la mercadería y el original se lo entrega al cliente. Si es crédito se envía cuadruplicado al cliente, y la factura original se lo entrega al jefe de ventas y cobros para archivar hasta que el cliente cancele su deuda. Traslada duplicado a contabilidad y archiva el triplicado.
Bodega	Auxiliares	7	Revisa el producto contra factura y empaca.
Bodega	Auxiliar	8	Reparte la mercadería a cada uno de los clientes. Para clientes que realizan sus compras por línea telefónica y están ausentes, traslada la mercadería hacia el camión de uso de la compañía para que reparta a la empresa de transporte acordada con el cliente previamente a su envío.
Ventas	Vendedores por Mostrador,	9	Si el cliente tiene un reclamo por mercadería defectuosa o inconformidad en el pedido, deberá acudir por mostrador, entonces el vendedor le prepara una "nota de devolución de ventas" (Original cliente, 1° copia bodega, 2° copia archivo). Entrega nota original a cliente, previo a firma de autorización a Jefe de Ventas y traslada a

			Bodega los productos adjuntando duplicado de la nota de devolución.
Ventas	Jefe de Ventas y Cobros	10	Verifica, Autoriza y Firma la devolución.
Bodega	Jefe de Bodega	11	Recibe nota de devolución, traslada el artículo a bodega de artículos defectuosos.
Contabilidad	Auxiliar	12	Con la nota de devolución de ventas, procede a carga los inventarios y emite "nota de crédito", original al cliente, duplicado archiva.
Contabilidad	Auxiliar	13	Diariamente registra los ingresos por facturas emitidas y las notas de crédito.


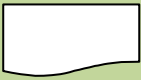






Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.6. Diagramas de flujo

Es la representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución. En el siguiente cuadro muestra la simbología aplicada al diseño de los diagramas de flujo:

CUADRO N°45
SIMBOLOGÍA APLICADA A LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

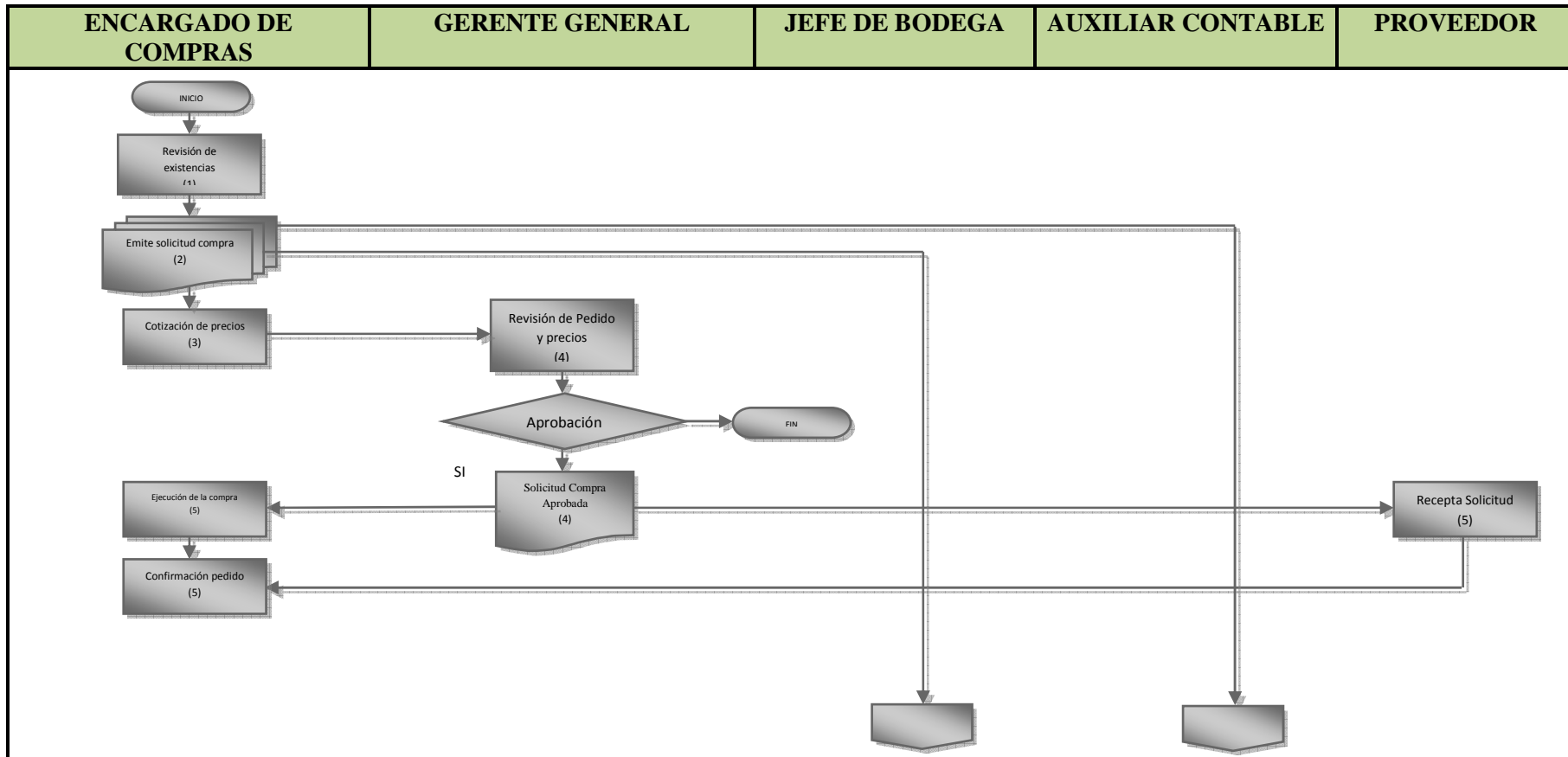
	Inicio y Final del Flujo: Señala donde inicia o termina un procedimiento. Además puede utilizarse para indicar el nombre de la unidad responsable de ejecutar ciertas actividades.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Actividad: Represente la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión: Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Líneas de Conexión: Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las actividades.
	Conector De Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: Mediante este símbolo se pueden unir dentro de la misma hoja, dos o más actividades separadas físicamente.

Fuente: Auditoría III Control Interno; Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; pág. 33

Elaborado por: Diego Carrasco/2010

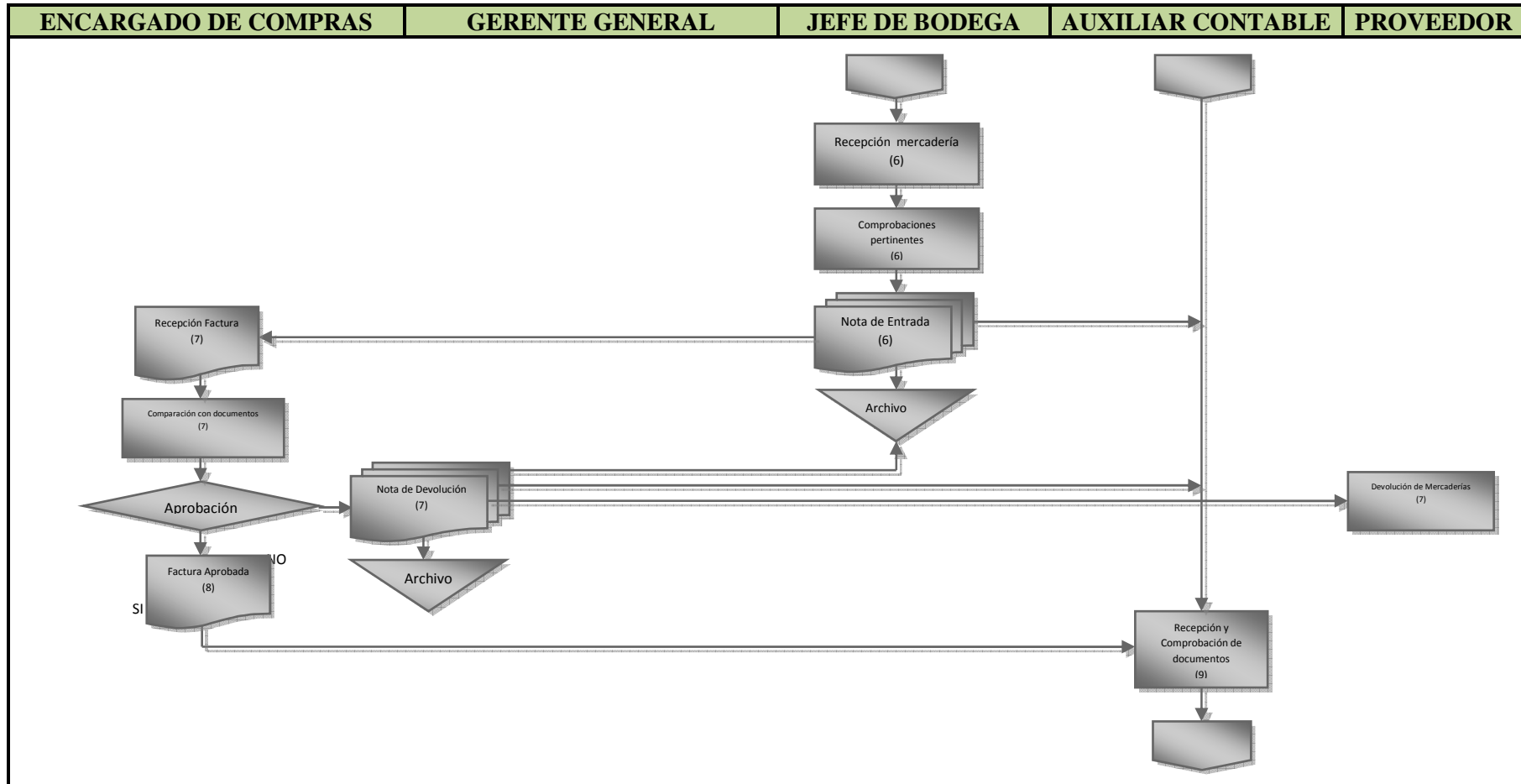
4.6.1. Flujograma de Adquisiciones

GRÁFICO N° 24
 FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN/APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS 1-3



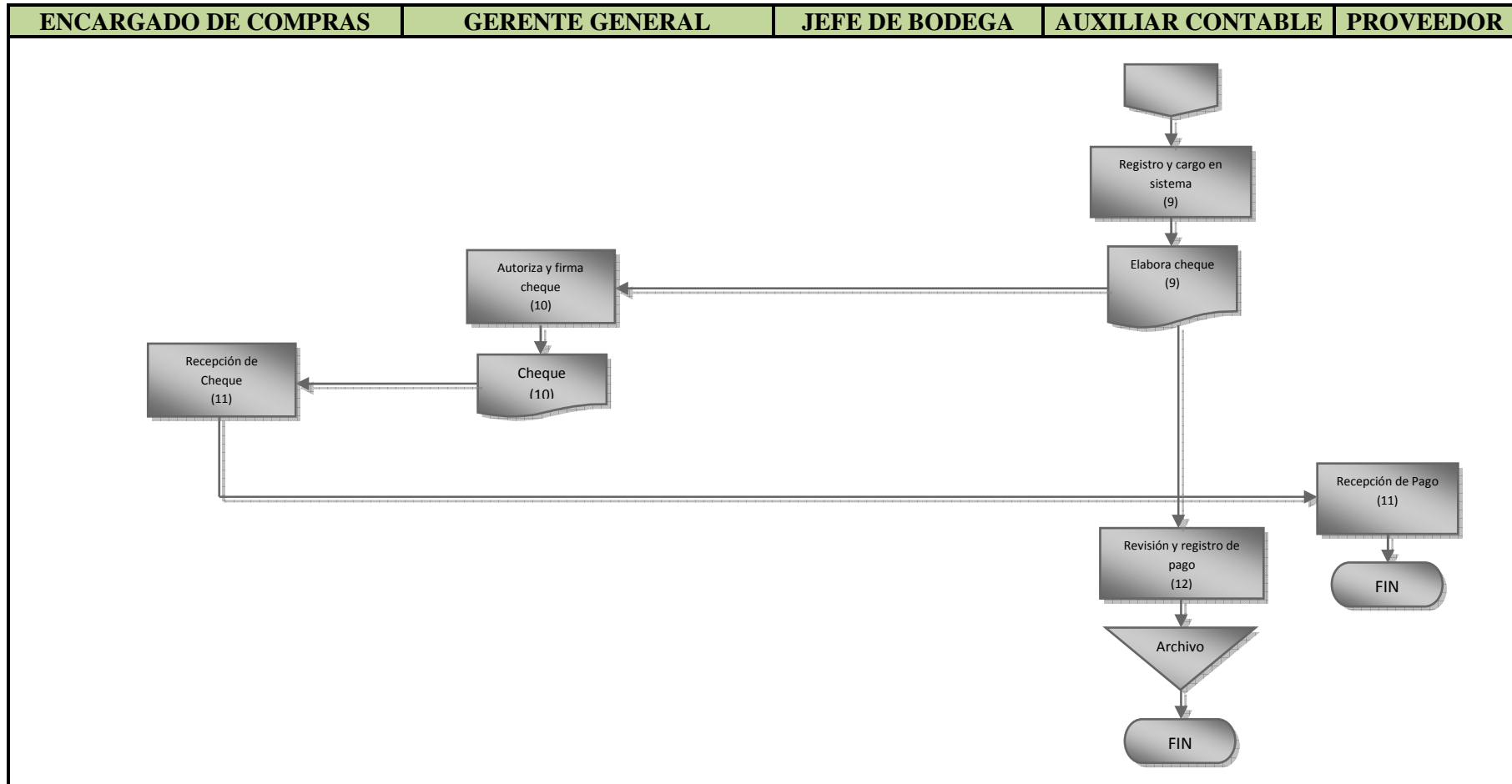
Fuente: Investigación de Campo; Rediseño de procedimientos
Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N° 25
FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN/APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS 2-3



Fuente: Investigación de Campo; Rediseño de procedimientos
Elaborado por: Diego Carrasco/2010

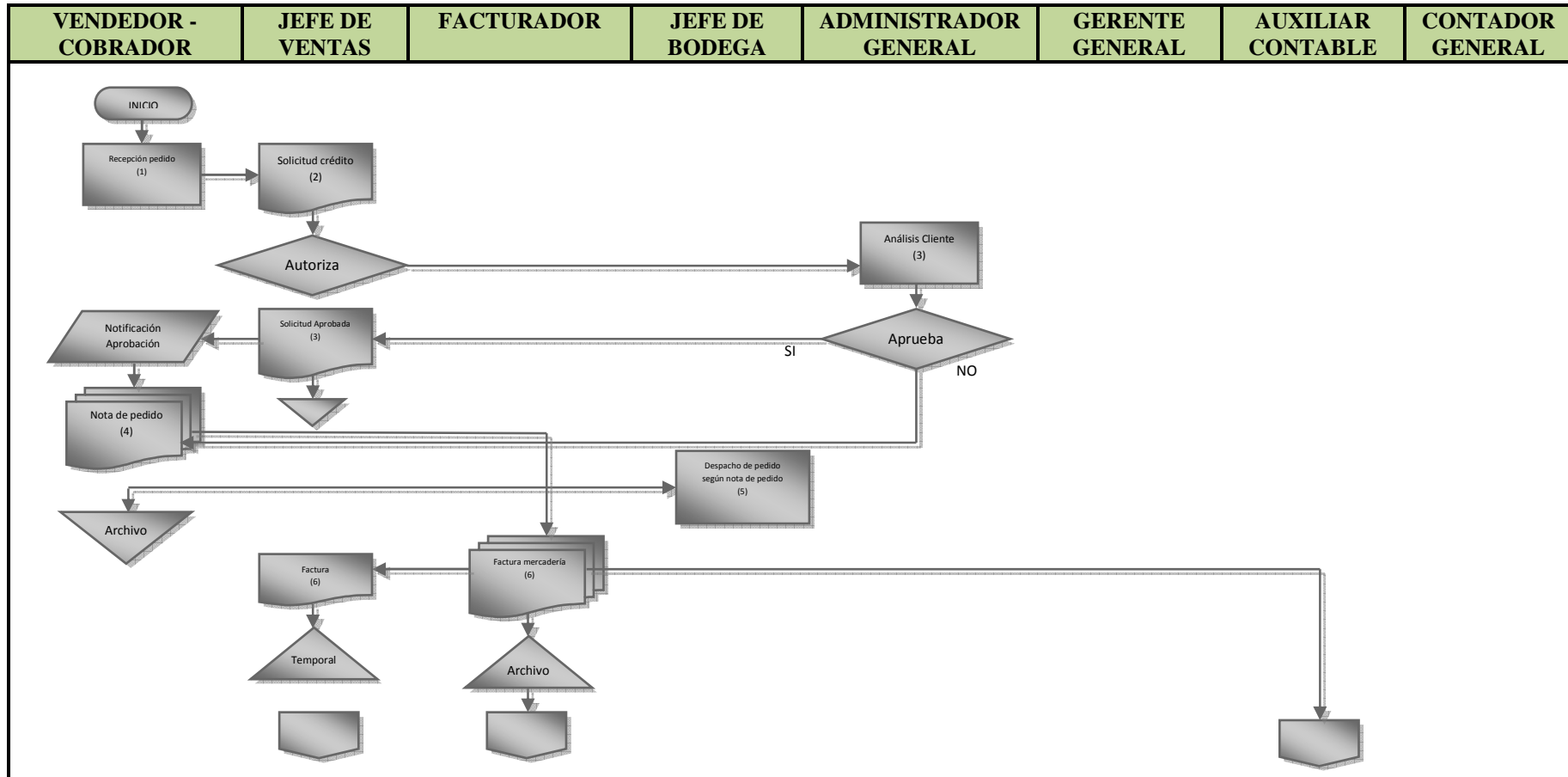
GRÁFICO N° 26
FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN/APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS 3-3



Fuente: Investigación de Campo; Rediseño de procedimientos
Elaborado por: Diego Carrasco/2010

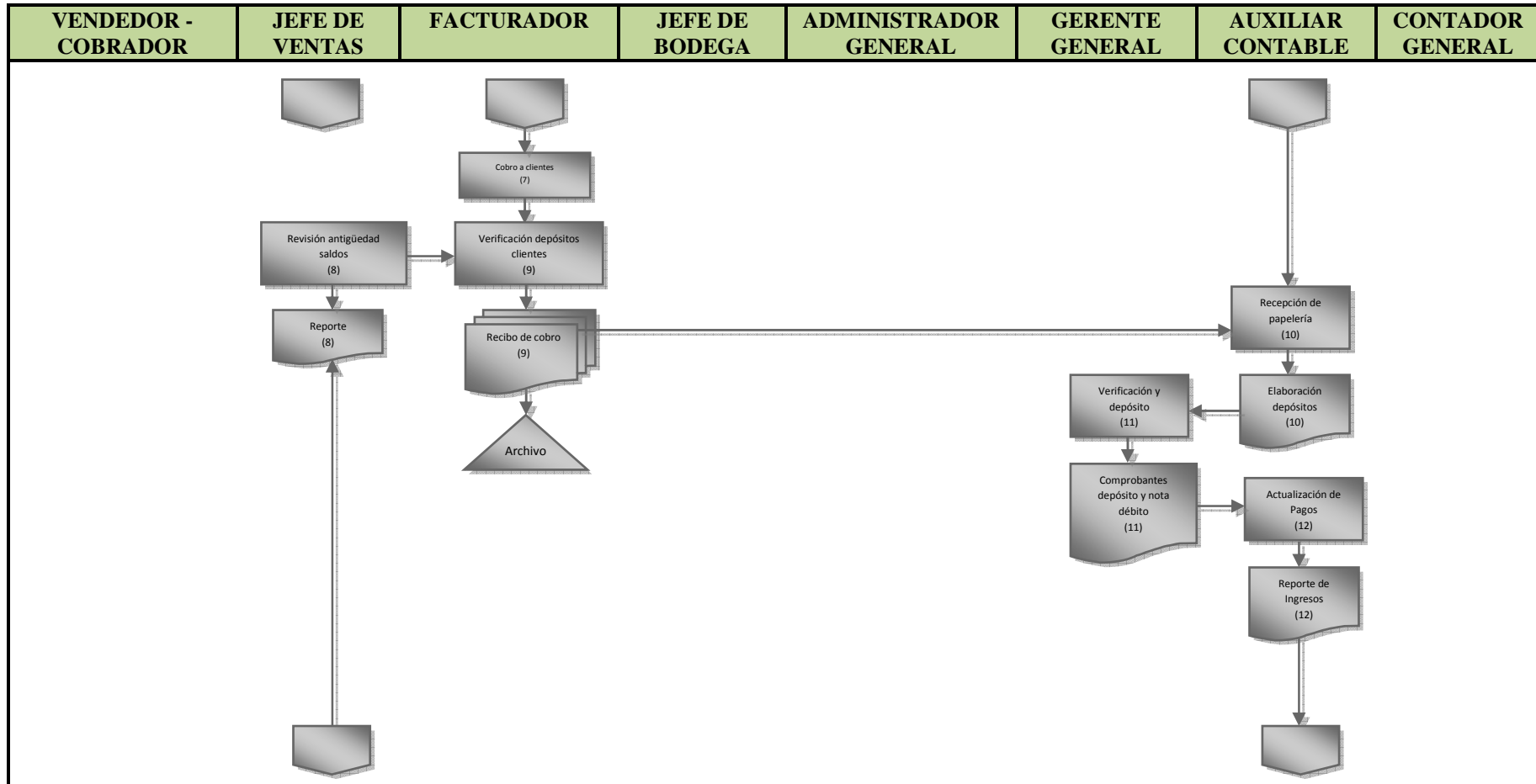
4.6.2. Flujograma de Ventas

GRÁFICO N° 27
 FLUJOGRAMA DE VENTAS Y COBROS AL POR MAYOR 1-3



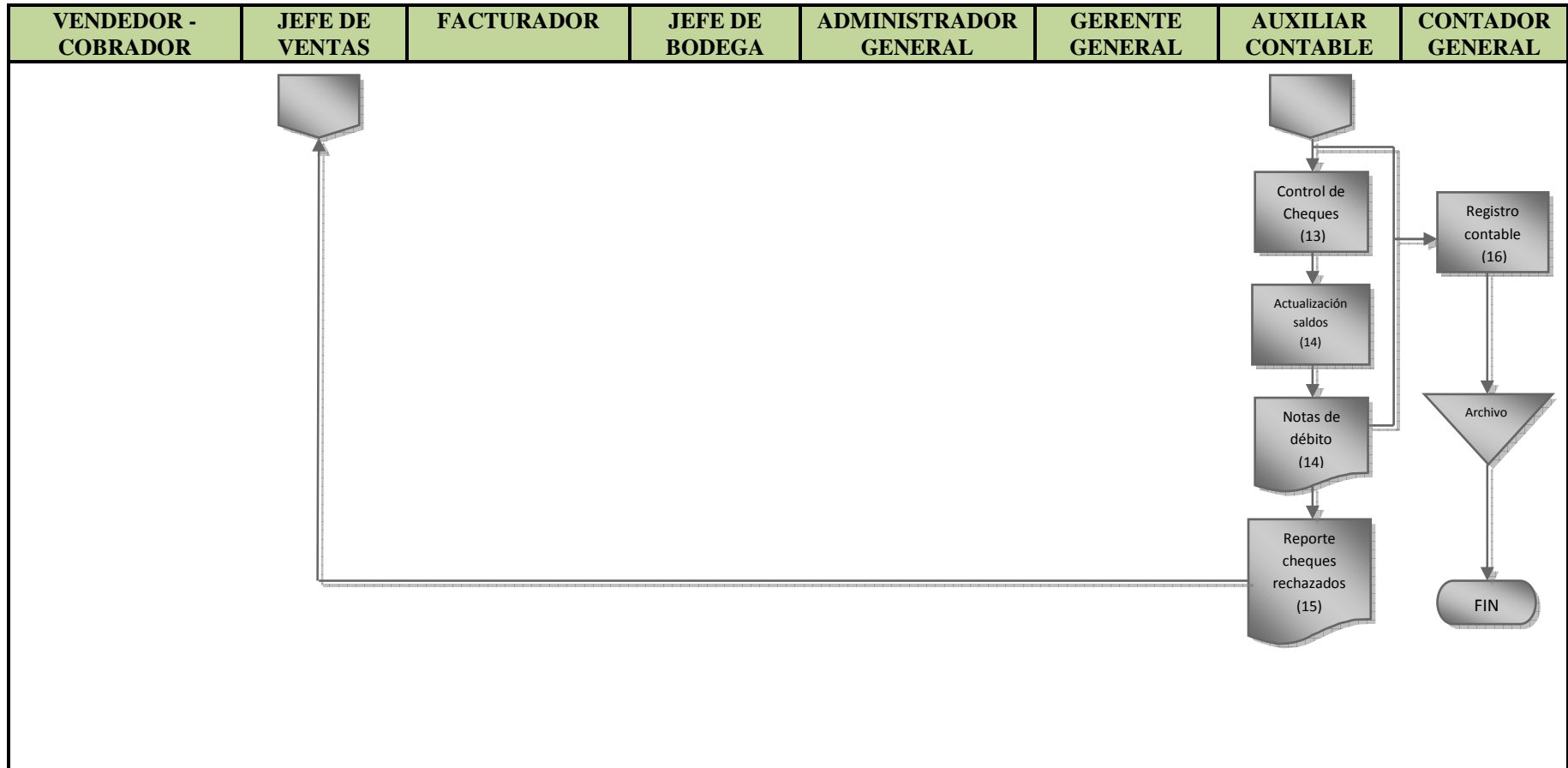
Fuente: Investigación de Campo; Rediseño de procedimientos
Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N° 28
FLUJOGRAMA DE VENTAS Y COBROS AL POR MAYOR 2-3



Fuente: Investigación de Campo; Rediseño de procedimientos
Elaborado por: Diego Carrasco/2010

GRÁFICO N° 29
FLUJOGRAMA DE VENTAS Y COBROS AL POR MAYOR 3-3



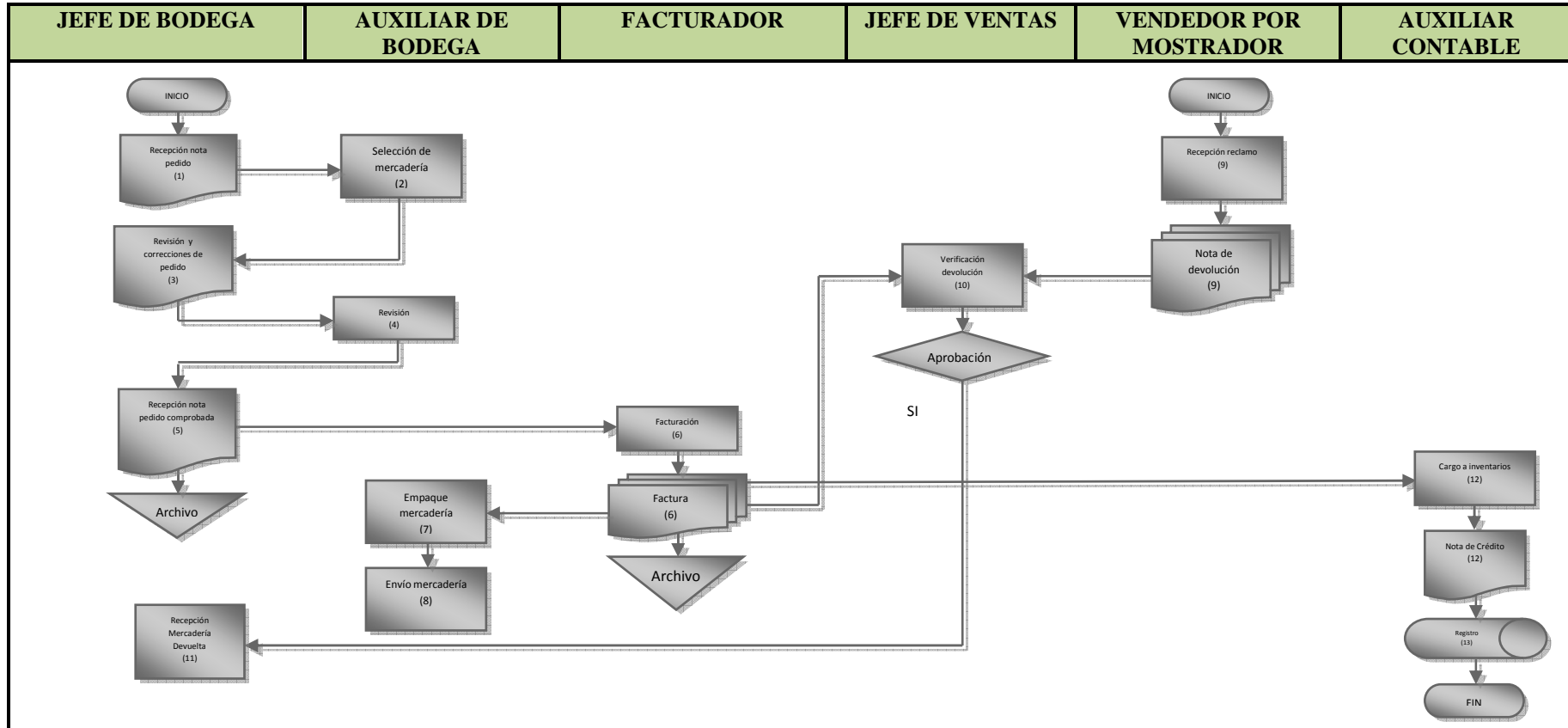
Fuente: Investigación de Campo; Rediseño de procedimientos
Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.6.3. Flujograma de Bodega/Despacho de Mercaderías

GRÁFICO N° 30

FLUJOGRAMA DE BODEGA/DESPACHO DE MERCADERÍAS

1-1



Fuente: Investigación de Campo; Rediseño de procedimientos
 Elaborado por: Diego Carrasco/2010

4.7. Diseño de Control Interno

Rediseñados los procesos que fueron catalogados como críticos, se estima que las operaciones a ejecutarse en cada uno de ellos, proporcionarán a la empresa un elevado nivel de confianza y seguridad. De esta manera al contar con procesos adecuadamente formulados, es viable y apropiado establecer la reglamentación interna que regirá y controlará a cada procedimiento; la misma que se encontrará descrita en los manuales de procedimientos de la compañía.

COMERCIALIZADORA JALEA REAL CÍA. LTDA.



MANUALES DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE:

- ✿ **ADQUISICIÓN/APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS**
- ✿ **VENTAS Y COBROS AL POR MAYOR**
- ✿ **BODEGA/DESPACHO DE MERCADERÍAS.**

SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS - 2010

4.7.1. Manuales de Control Interno

4.7.1.1. Definición y Propósito

Este instrumento sirve para uso interno de Comercializadora Jalea Real, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse específicamente a los procesos de compras, ventas y bodega. Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.

4.7.1.2. Objetivos

- Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la empresa.
- Lograr que el personal de la empresa posea una guía técnica que lo oriente al ejecutar sus tareas.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Minimizar la pérdida de recursos financieros, materiales y humanos.
- Evitar la duplicación de mando en la ejecución y dirección de actividades.
- Optimizar los recursos en las áreas de compras, ventas y bodega.

4.7.1.3. Campo de Aplicación.

Este instrumento se aplicará en Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., y sus procedimientos, en cada una de las áreas o departamentos en que se especifique.

4.7.1.4. Normas de Aplicación General.

- El manual permanecerá en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.
- Las normas y procedimientos del manual deben revisarse mensualmente para su corrección y actualización.
- Que el personal cumpla todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de hacer eficiente y eficaz el trabajo.
- Optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso.
- Todos los responsables de cada área deben participar y lograr acuerdos en cualquier modificación a determinado proceso establecido en este manual.
- Todas las modificaciones o implementaciones de procesos o normas deben seguir la estructura establecida en el manual.

**COMERCIALIZADORA
JALEA REAL CÍA. LTDA.**



**MANUAL DE CONTROL INTERNO
ADQUISICIÓN/APROVISIONAMIENTO DE
MERCADERÍAS.**

SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS – 2010

4.7.2. Manual de Control Interno de Adquisición/Aprovisionamiento.

4.7.2.1. Propósito

La finalidad de este manual, es que por medio de él, el personal del área o relacionados con compras, esté informado, instruido, orientado y capacitado de forma sencilla respecto de las funciones, políticas y procedimientos que deberán aplicarse en todas las adquisiciones de mercaderías que realice Comercializadora Jalea Real.

4.7.2.2. Descripción del Procedimiento

En esta área se describen los procedimientos que se deben realizar para la compra de mercaderías destinadas para la venta (medicina natural y productos esotéricos), recepción, revisión y pago de la mercadería.

4.7.2.3. Objetivos del Procedimiento.

- Describir la forma de realizar una compra, recepción y revisión de la mercadería.
- Lograr eficiencia en las operaciones del personal de compras.
- Obtener proveedores confiables, precios favorables y mercadería de calidad.
- Satisfacer las necesidades del mercado.
- Prevenir fraudes en compras por favoritismos, confabulación, etc.
- Obtener información segura, oportuna y confiable de compras.

4.7.2.4. Estructura Interna del Área de Compras

Se ha definido un solo operario encargado de la gestión de compras en la empresa, denominando al responsable de ésta área como Jefe de Compras.

➤ DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

“JEFE DE COMPRAS”

ÁREA: Compras

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

SUBALTERNO: Ninguno

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Puesto de trabajo de carácter operativo, que efectúa funciones de compras de mercaderías. Especialmente los relacionados a productos para la venta.

El jefe de compras es quién debe cumplir con una función de servicio hacia las demás actividades de la empresa, ya que actúa como el representante directo de la compañía ante la diversa gama de proveedores que forman el núcleo en donde esta desarrolla sus actividades. En consecuencia, el jefe de compras debe canalizar todo su esfuerzo como un solo principio para la consecución de los objetivos y políticas de la compañía.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:

- Solicitar, obtener, y analizar las cotizaciones de los distintos proveedores.
- Negociar precios y condiciones con los proveedores para la compra de todo tipo de mercaderías de venta de la empresa.
- Localizar y seleccionar las fuentes de suministro de materiales, mercancías o servicios que necesiten.
- Conseguir los materiales, mercancías y servicios necesarios.
- Mantener una lista de proveedores aceptables, un registro de compra y un registro de precios y condiciones de compra.
- Asegurarse que la cantidad y la calidad de los materiales o mercancías pedidas son las debidas.
- Aprobar las facturas para su pago.
- Archivar todos aquellos pedidos cuya fecha de embarque este vencida.
- Comunicar al gerente general sobre modificaciones que hagan los proveedores en relación con la negociación inicial de todos los pedidos.
- Cancelar pedidos previa autorización del gerente general cuando la situación lo amerite y se pueda conseguir otro proveedor.
- Proporcionar la información que áreas relacionadas lo requieran.
- Tener informados a los proveedores sobre las políticas y procedimientos que la compañía tiene establecidos para cualquier tipo de negociación.
- Establecer en coordinación con su jefe inmediato las políticas del área y vigilar su cumplimiento.
- Mantener informado a su jefe inmediato mediante reportes de actuación y entrevistas personales.
- Tener informado al personal sobre cambios en las políticas y procedimientos de la empresa o del área.

- Coordinar la labor del departamento de compras en relación a los demás departamentos de la empresa.
- Desarrollar cualquier función o actividad que el jefe inmediato le asigne.
- Informar al jefe inmediato sobre las modificaciones en precios de los pedidos.

RELACIONES DE TRABAJO:

Comunicación directa con el Gerente General. Por la naturaleza del puesto se relaciona con las demás áreas de venta y bodega de la empresa.

AUTORIDAD:

Ninguna.

RESPONSABILIDAD:

Es responsable del adecuado y eficaz funcionamiento de sus actividades.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMPRAS:

- Evaluar el desempeño de proveedores.
- Elaboración de análisis y control de estados financieros.
- Ayudar en la elaboración de facturas y documentos varios.
- Responsable directo de todas las operaciones de carácter documental en la empresa como son: Bancos, contables, clientes y compras.
- Mantener informada a la gerencia de operaciones de todo lo relacionado a compromisos, negociaciones y avances de los movimientos de este departamento.
- Mantendrá una lista actualizada de clientes y proveedores.
- Responsable de controlar los documentos concernientes a su área.

4.7.2.5. Normas de Control del Procedimiento de Adquisición/Aprovisionamiento

A. RESPONSABILIDAD

- El Área de Compras es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago.
- El Área de Compras es responsable de determinar la cantidad, calidad o el tipo de materiales solicitado.
- Es responsabilidad del Área de Compras documentar todas las operaciones de compra de mercaderías.
- Todas las adquisiciones de la empresa deberán ser realizadas por el Área de compras.
- El Área de compras se reserva el derecho para objetar la calidad y tipo de materiales, a fin de proteger los intereses de la empresa.

B. DOCUMENTACIÓN

Todo trámite en el área de compras deberá acompañarse de la documentación completa que más adelante se determina. Esta documentación será archivada de acuerdo con las normas que rigen este proceso.

C. TIPOS DE SUMINISTROS

El presente manual de uso de Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., se refiere a la adquisición de mercaderías destinadas para la venta que son: Medicina Natural y Productos Esotéricos.

D. VERIFICACIÓN DE EXISTENCIAS

El Jefe de Compras bajo la supervisión del Administrador General, verificarán permanentemente las existencias, efectuando inventarios físicos periódicamente y revisando mensualmente las existencias de por lo menos el 10% de los productos en bodega, ítems que serán seleccionados al azar y en forma aleatoria.

E. INFORMES

El Jefe de Compras enviará al Administrador General informes mensuales de existencias, productos próximos a vencerse y productos en mal estado y el Administrador General a su vez informará mensualmente a Gerencia sobre aspectos excepcionales ocurridos en el área de compras, enviando copia de los informes mensuales que recibe del Jefe de Compras.

F. FALTAS

Se considera una falta grave para los empleados o Jefe del Área de Compras, los faltantes no justificados de cualquier tipo, la discrepancia entre las existencias registradas contablemente y los inventarios físicos, el vencimiento o deterioro de los productos por negligencia, el no disponer oportunamente de mercaderías en bodega por no cumplir con las existencias mínimas o por exceder las cantidades máximas establecidas o el no disponer de los documentos que justifiquen la adquisición de las mercaderías.

Las violaciones de las normativas expresadas en este documento, serán sancionadas con medidas disciplinarias que incluyen desde amonestaciones por escrito hasta expulsión definitiva del empleado

G. COMPRA DE MERCADERÍAS

- Se revisará semanalmente los máximos y mínimos de existencia (solicitando productos para cubrir el mercado para tres meses) preestablecidos de cada uno de los productos.

- Las mercaderías a adquirir deberán cumplir con las exigencias de calidad establecidas para cada producto de venta de la empresa.
- La realización de compras se hará únicamente mediante el documento de Solicitud de Compras, que deberán describir claramente las especificaciones y la fecha en que requiera la mercadería.
- La solicitud de compras se proporcionará únicamente por el jefe del área de compras, la misma que deberá contener sellos y firma de gerencia, caso contrario será anulado este documento, igualmente en caso de existir cualquier anomalía en el documento.
- Las solicitudes de compra llevarán una numeración consecutiva pre-impresa.
- Las solicitudes de compra dañadas o anuladas serán selladas como “Cancelada”, devolviéndose el original y las copias a contabilidad para ser archivadas.
- Los criterios para la adjudicación de las Solicitudes de Compra, se fundamentarán principalmente en la calidad, precios, descuentos, transporte y entrega oportuna.
- Bajo ningún concepto deberá destruirse una Solicitud de Compra.
- Se mantendrá un registro y archivo por cada Solicitud de Compra emitida.
- El Jefe de Compras no dará trámite a ninguna solicitud de compra que no esté debidamente autorizada.

H. *PROVEEDORES*

- Los productos nuevos referentes a los que se manejan con regularidad en la empresa, se compran de acuerdo a sondeo realizado a los clientes de acuerdo con sus necesidades y a la información proporcionada por el proveedor.
- Se consultará, en primera instancia, el registro de proveedores propio de la empresa, así como catálogos, revistas especializadas, folletos, etcétera, que proporcione la información requerida y que permita identificar mayoristas, distribuidores exclusivos, fabricantes, su ubicación, su disponibilidad para las entregas, tiempos de entrega y formas de pago.

- Para productos y proveedores nuevos, deben realizarse mínimo tres cotizaciones y revisar la más favorable, tomando en cuenta calidad, tiempo de entrega y precio.
- Las Cotizaciones deberán contener descripciones iguales a las especificaciones requeridas en la solicitud de compra para la mercadería que se desea adquirir.
- Las Cotizaciones deben contener precios firmes y fechas posibles de entrega
- El Jefe de compras necesariamente elaborará un cuadro comparativo de cotizaciones con el fin de evaluar al proveedor que de la oferta que beneficie en un mayor margen a la empresa.
- No se recibirán obsequios, gratificaciones o cualquier tipo de invitaciones, que puedan influir, de algún modo, en la selección del proveedor.
- Se deberá hacer del conocimiento del proveedor que de no cumplir con la entrega en la fecha convenida, se le sancionará o se le cancelará la compra, según sea el caso, y se le adjudicará el pedido al proveedor que haya obtenido el segundo lugar en el cuadro comparativo de cotizaciones siempre y cuando sea competitivo.
- Las Cotizaciones serán objeto de estudio por Administrador General y Gerencia.

I. RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

- El Jefe de Bodega será el encargado de recibir la mercadería, quien se asegurará que no se acepte mercancías de los proveedores que no vengan acompañados de su factura original y solicitud de compra correspondiente.
- Solo se recibirá mercancía de proveedores que estén de acuerdo a las facturas, precios y condiciones pactadas en el pedido.
- Los productos se colocarán ordenadamente en el almacén, en forma segura y de acuerdo con las especificaciones técnicas recomendadas como temperatura, humedad, etc., anotando de lugar de almacenamiento.
- Se procurará almacenar y despachar los productos de procurando despachar primero los productos más próximos a vencerse.

- En caso de que la mercadería llegue en mal estado, se colocarán los productos en una caja y se envía de regreso junto con la nota de devolución señalando las observaciones por las cuales se realiza la devolución.
- El administrador general revisa 3 veces por semana bodega para que los materiales estén exactamente en su lugar con el cuidado debido.
- Los auxiliares de bodega son responsables del cuidado de las mercaderías, debido a que ellos son los únicos autorizados para manipular los productos que hay disponible en ésta.
- En caso de resultar que algún producto sea dañado por negligencia de alguno de los auxiliares de bodega, el jefe de bodega notificará al administrador general.
- Será el Jefe de bodega quien procederá a firmar la Factura como prueba de haber recibido conforme la mercadería.
- Todo proveedor deberá de proporcionar factura de la compra realizada; en caso de que el proveedor no cuente con los medios para proporcionar factura, la compra no se realizara y el proveedor será eliminado del catalogo de proveedores.
- Los productos que no correspondan a la solicitud de compra u otros documentos o su estado no sea satisfactorio, solo serán recibidos previa autorización escrita del Administrador General la misma q será suministrada por el jefe de compras.
- Toda factura y mercancía correspondiente que se reciba del proveedor debe revisarse detalladamente antes de iniciar el trámite de su pago.

J. PAGO DE MERCADERÍA

- Toda factura deberá ser entregada al área de contabilidad para comprobar la compra realizada.
- Ninguna compra de mercaderías destinadas para la venta se cancelará de contado, cualquier cancelación de este tipo se la realizará por medio de cheque de gerencia.

- Los pagos a proveedores de mercaderías se realizarán todos los días miércoles por semana de 8:00AM a 3:00PM, en la recepción de la empresa, con la finalidad de que los proveedores se acerquen a reclamar sus haberes con orden,
- Los cheques de pagos de las compras de mercadería, transporte, impuestos de ley, almacenaje, serán firmados por el gerente general.
- Se tienen 5 días, después de la compra de mercaderías, para presentar reclamos a los proveedores.
- Gerente general, fija precios de venta de acuerdo al análisis de los costos de adquisición y precios de la competencia. Asigna precio “1, 2”, dependiendo el volumen de mercadería que el cliente desea comprar, precio “1” para ventas al por menor, precio “2” para ventas al por mayor.
- Anualmente (diciembre) será levantado un inventario físico de existencias, a fin de verificar que estas coincidan con los registros y los niveles esperados. Se actualizara permanentemente el catalogo de productos y precios de los principales proveedores.

**COMERCIALIZADORA
JALEA REAL CÍA. LTDA.**



**MANUAL DE CONTROL INTERNO
VENTAS Y COBROS AL POR MAYOR**

SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS – 2010

4.7.3. Manual de Control Interno de Ventas y Cobros al por Mayor.

4.7.3.1. Propósito

Este ciclo materia de estudio, tiene que ver con todas aquellas funciones que se derivan de la venta de los bienes objeto de la actividad específica de la empresa, producto de ello se relaciona de manera directa con otras áreas. El flujo de actividades que forman parte de este ciclo empieza desde la captación del pedido, hasta su registro en contabilidad.

4.7.3.2. Descripción del Proceso

Aquí se describen los procedimientos para realizar las ventas al por mayor a crédito y al contado de mercaderías.

4.7.3.3. Objetivos de Procedimiento

- Tener una buena organización de la información del área de ventas.
- Describir la forma de realizar una venta al crédito y contado.
- Lograr una eficiente realización en las actividades presentes en esta área.
- Atención apropiada al cliente.
- Lograr altos índices de ventas.
- Posicionamiento en el mercado.

4.7.3.4. Estructura Interna del Área de Ventas.

Quienes conforman el Área de Ventas en Comercializadora Jalea Real son los siguientes:

➤ **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

“JEFE DE VENTAS Y COBROS”

ÁREA: Ventas

INMEDIATO SUPERIOR: Administrador General

SUBALTERNO: Vendedores por Mostrador, Vendedor-Cobrador, Facturador

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Puesto de trabajo de carácter administrativo, encargado de analizar, crear y aplicar las estrategias aprobadas por la Administración y Gerencia General, para dar a conocer el producto en el mercado y realizar el cobro efectivo de los productos vendidos.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:

- Estimular las ventas.
- Crear imagen y servicio de la empresa.

- Fijación de precios para venta de productos.
- Observar actividades de la competencia.
- Coordinar actividades promocionales y publicitarias.
- Dirigir y controlar las operaciones de ventas y de cobros.
- Control de Depósitos realizados.
- Elaboración de reporte de cheques rechazados.
- Revisión de cortes de caja.
- Control de Recibos emitidos.
- Crear políticas de crédito.
- Analizar, investigar solicitudes de crédito de los clientes.
- Revisión antigüedad de saldos.
- Supervisar que las labores del departamento se ejecuten con servicios de calidad.
- Fijar metas de ventas y cobros.
- Cotejar facturación emitida con sus reportes de ventas.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.
- Efectuar cruces de información periódica con el departamento de contabilidad en lo referente a cobros y ventas.

RELACIONES DE TRABAJO:

Relación de subordinación con el Administrador General a quien debe proporcionarle información sobre el desempeño de su departamento, así como con los departamentos de bodega, compras y contabilidad.

AUTORIDAD:

Tiene autoridad sobre los vendedores por mostrador, vendedores-cobradores y facturador.

RESPONSABILIDAD:

Es responsable de crear estrategias y métodos para posesionar el producto en el mercado, de las metas de ventas, de evaluar el alcance de las ventas y de los cobros a los clientes.

➤ DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**“VENDEDOR POR MOSTRADOR”**

ÁREA: Ventas

INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de Ventas y cobros

SUBALTERNO: Ninguno

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado únicamente de atender al cliente por mostrador de almacén y de ofrecer los productos para la venta.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:

- Ofrecer el producto.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información de los productos que se comercializan a los clientes.
- Atención y asesoramiento a los clientes.

- Elaboración de notas de pedido de ventas de acuerdo a las especificaciones de cada cliente.
- Despacho de productos de ventas al por menor.
- Proporcionar información cuando lo requieran las demás áreas, en especial bodega y facturación.
- Otras tareas que el jefe el jefe de ventas.
- Proporcionar la información que requiera el cliente en cuanto a las diferentes características y disponibilidades de los productos.
- Colocación de productos en mostrador.
- Contribuir a la solución de problemas.

RELACIONES DE TRABAJO:

Relación de subordinación con el Jefe de Ventas y Cobros a quien debe proporcionarle informes y relación adecuada con los clientes.

AUTORIDAD:

Ninguna.

RESPONSABILIDAD:

Es responsable de ofrecer, colocar el producto y superar las metas establecidas para ventas.

➤ **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

“VENDEDOR-COBRADOR”

ÁREA: Ventas

INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de Ventas y cobros

SUBALTERNO: Ninguno

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de visitar a los clientes a nivel nacional en sus sectores de trabajos, ofrecer los productos para la venta, receptar los pedidos y realizar el respectivo cobro de las ventas a crédito al por mayor.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:

- Ofrecer el producto.
- Mantener su cartera y aumentar los clientes.
- Visitar a los clientes, locales y nacionales.
- Elaborar notas de pedido de ventas receptando las especificaciones de los productos.
- Crear una ruta de visitas, aprobada por el Jefe de Ventas y Cobros.
- Atención a los clientes.
- Cobro efectivo de las ventas.

- Entrega oportuna de los recibos de cobro y comprobantes de depósito a facturador-cobrador para la actualización de clientes con deudas pendientes de cobro.
- Depósito del efectivo cobrado en los banco de la empresa, respaldados con los respectivos comprobantes de depósito.
- Elaborar reporte de ventas y cobros realizados por el semanalmente.
- Demás tareas que le asigne el jefe de ventas y cobros.

RELACIONES DE TRABAJO:

Relación de subordinación con el Jefe de Ventas y Cobros a quien debe proporcionarle informes y relación adecuada con los clientes.

AUTORIDAD:

Ninguna.

RESPONSABILIDAD:

Es responsable de ofrecer, realizar los pedidos del producto y superar las metas establecidas tanto para las ventas como para los cobros.

➤ **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

“FACTURADOR”

ÁREA: Ventas

INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de Ventas y cobros

SUBALTERNO: Ninguno

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de realizar la facturación y receptor cobros de las ventas de mercadería a contado y a crédito de la empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:

- Emitir las facturas producto de las ventas de la empresa, y darles el direccionamiento adecuado dependiendo las condiciones comerciales de la venta, crédito o contado.
- Recibir la orden de pedido del cliente, verificar que la información contenida sea correcta, verificar el pago, ya sea por cheque certificado o en efectivo y la cantidad de producto solicitado.
- Trabajar en coordinación con áreas relacionadas en el proceso de ventas, proporcionando información oportuna.
- Revisar las transacciones de ventas durante el día, facturas, recibos por dinero con pedidos de clientes.

- Emitir los recibos de cobro para cada cliente detallando el pago en efectivo o en cheques.
- Realizar verificaciones bancarias para confirmar los pagos realizados por los clientes.
- Custodiar los dineros o cheques percibidos a favor de la empresa.
- Actualización constante de los estados de cuenta de los clientes.

RELACIONES DE TRABAJO:

Relación de subordinación con el Jefe de Ventas y Cobros a quien debe proporcionarle informes de la facturación diaria.

AUTORIDAD:

Ninguna.

RESPONSABILIDAD:

Es responsable de la correcta facturación de todas las ventas realizadas, de acuerdo a la normativa legal vigente en materia tributaria.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE VENTAS:

- Investigación del mercado que atiende la empresa.
- Emplear las técnicas necesarias para aumentar el nivel de ventas de la empresa.
- Lograr los niveles de venta que requiere gerencia para obtener una máxima rentabilidad.
- Gestión adecuada de cuentas de los clientes.
- Proporcionar información correcta a la gerencia y departamentos de la empresa que lo requieran, sobre todas las actividades relacionadas al proceso de ventas.

- Optimizar el uso del tiempo en el proceso que se lleva a cabo en el área.
- Mejorar las comunicaciones de la empresa hacia los clientes.
- Gestionar un eficiente trabajo de área.
- Promover el trabajo en equipo con áreas que se encuentran directamente relacionadas tales como bodega y contabilidad.
- Brindar la información que requieran los clientes con agilidad

4.7.3.5. Normas de Control del Procedimiento de Ventas y Cobros

A. COMPROMISOS Y VENTAS

- El compromiso de ventas será el de dar un servicio oportuno y eficiente a los clientes, que permita en forma permanente, incrementar el volumen de ventas y la participación en el mercado.
- Las ventas de los productos en general deberán ser de contado, en ocasiones especiales autorizadas previamente por gerencia se otorgará crédito.
- Una venta está totalmente realizada hasta que se cobra, por lo que la cobranza a clientes es responsabilidad de ventas, con el apoyo del área administrativa.
- No se permitirá tener saldo injustificado de vendedores al cierre de la operación diaria de ventas. Los saldos de vendedores deberán conciliarse y confirmarse con cada vendedor, con el fin de asegurar que no les estén cargando partidas indebidamente.

B. DOCUMENTACIÓN

Todo trámite en el área de ventas deberá acompañarse de la documentación pertinente para el desarrollo de este procedimiento que más adelante se determina, Ésta documentación será archivada de acuerdo con las normas que rigen este proceso.

C. TIPOS DE SUMINISTROS

El presente manual de uso de Comercializadora Jalea Real Cía. Ltda., se refiere a las ventas y cobros de la mercadería que comercializa que es: Medicina Natural y Productos Esotéricos.

D. PRECIOS

- El Jefe de Ventas en consenso con la administración general, serán quienes establezcan la lista de precios para los productos y su vigencia.
- El cambio de listas de precios solo podrá actualizarse por instrucción y autorización de Jefe de ventas y administración general y deberán ser informadas oportunamente a gerencia.

E. ADMINISTRATIVAS

- El jefe de ventas, en los sistemas de la empresa deberá tener actualizadas las cuentas pendientes de cobro, y deben revisarse semanalmente a efecto de evitar que se acumulen y atrasen.
- Se mantendrá una reserva para cuentas incobrables, la misma que se incrementará de acuerdo al tipo de cliente.
- El Gerente General es el único que puede aprobar precios especiales o descuentos.

- Jefe de Ventas deberá elaborar mensualmente una agenda con programa de visitas a clientes en la que conste la ruta definida y deberá estar aprobada por el administrador general.

F. CONDICIONES COMERCIALES

- Todo cliente que se le otorgue crédito, requerirá que se le elabore un documento denominado “Solicitud de crédito”, adjuntando copia a color de cédula de identidad y votación, copia del RUC, máximo dos referencias comerciales, una referencia bancaria y tres familiares.
- Toda solicitud de crédito, previa autorización será sujeta a análisis e investigación administrativa de solvencia del cliente.
- Podrán calificar para obtener crédito con la empresa todos aquellos clientes cuyo monto de compras sean superiores a \$1000 dólares.
- Los plazos que se manejan en el crédito son: 30, 60 y hasta 90 días, dependiendo del volumen de compra del cliente y criterio de los responsables de autorizar el crédito.
- El otorgamiento de crédito solo se autoriza a clientes formalmente establecidos y se hará la solicitud con base en:
 - a) Tipo de cliente.
 - b) Volumen de compra.
 - c) Imagen
 - d) Referencias comerciales, solvencia económica y moral de clientes.
- Todo pedido de mercaderías a crédito debe estar respaldado por algún documento de garantía adjunto a la solicitud de crédito, letra de cambio, pagaré, carta de crédito, etc., debidamente llenado y que contenga el importe del adeudo y la firma del cliente.
- El responsable del área de ventas autorizante de un crédito o límite de crédito es responsable de vigilar su recuperación.
- El establecimiento o modificación de límites de crédito a clientes, solo podrá ser a solicitud de jefe de ventas.

- Los clientes que no liquiden su adeudo en la fecha establecida, no se les entregarán mas pedidos a crédito, hasta la recuperación total de su saldo.
- Debe prepararse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos.

G. PAGO DE CLIENTES

- Los pagos pueden realizarse con cheque o mediante transferencia bancaria, la cual quedara confirmada al siguiente día hábil.
- Todo pago deberá ser respaldado por un recibo de cobro.
- Utilización de recibos de cobro para registrar los pagos en cheques a la fecha o efectivo, recibos de ingresos varios para cheques posfechados.
- Todos los comprobantes de ingresos deben estar pre-numerados.
- Solamente se aceptarán cheques de aquellos clientes que estén autorizados por medio de la solicitud de crédito, los cheques deberán ser girados a nombre de la empresa y por su emisión recibirá el cliente recibo de cobro.
- En caso de clientes no autorizados a pagar con cheque solamente podrá liquidar el importe de la venta en efectivo o con cheques certificados.
- Los cheques de los clientes deben de cubrir los siguientes requisitos:
 - a) Nombre de la Empresa “Comercializadora Jalea Real”
 - b) La cantidad correcta y escrita en número y letra.
 - c) La fecha del día de pago.
 - d) El cheque debe ser de la cuenta autorizada (no cheques de terceros ni de cuentas nuevas)
 - e) El importe del cheque debe ser igual al importe de la venta. Queda prohibido el dar cambio en efectivo cuando el pago se realiza en cheque.
 - f) Al momento de recibirlo se deberá “Cruzarlo”.

- En caso de cheques devueltos, es necesario que se aplique de inmediato a la cuenta del cliente respectivo a efecto de tramitar su pronta recuperación.
- Por cada cheque devuelto además del importe del mismo se debe cobrar la comisión que el banco haya cobrado por el manejo administrativo del cheque devuelto, más un 10% adicional sobre monto del cheque devuelto por concepto de indemnización. Solo se podrá condonar el monto de la indemnización, dependiendo de la negociación para la recuperación del pago, y debe ser autorizada por gerencia a través de jefe de ventas.
- Todo documento y comprobante que haya sido cancelado por quien cobra, deberá ser sellado inmediatamente con la palabra “Pagado” o “Cancelado”
- El Contador podrá realizar arqueos de caja en forma sorpresiva y periódica, cuando lo considere conveniente.
- Cualquier diferencia en el arqueo de caja que sea detectado, será notificado inmediatamente al Administrador General para la toma de medidas convenientes en coordinación con el Contador, para que se efectúen los asientos de ajuste respectivos.

**COMERCIALIZADORA
JALEA REAL CÍA. LTDA.**



**MANUAL DE CONTROL INTERNO
BODEGA/DESPACHO DE MERCADERÍAS**

SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS - 2010

4.7.4. Manual de Procedimientos de Bodega/Despacho de Mercaderías

4.7.4.1. Propósito.

El propósito de este manual es el de constituir un documento de apoyo y consulta al personal que se desempeña en el área de bodega, el mismo que permitirá hacer más eficiente el proceso de registro, control y despacho de la mercadería para la venta, a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre los empleados relacionados con esta área. Además de mantener el registro y documentación de los movimientos que se realicen durante el proceso.

4.7.4.2. Descripción del Proceso.

Aquí se describen los procedimientos para el despacho de mercaderías de bodega en Comercializadora Jalea Real.

4.7.4.3. Objetivos de Procedimiento.

- Describir la forma de realizar el despacho de mercadería.
- Lograr eficiencia en las operaciones.
- Describir la forma de revisión de la mercadería.

4.7.4.4. Estructura Interna del Área de Bodega

➤ **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

“JEFE DE BODEGA”

ÁREA: Bodega

INMEDIATO SUPERIOR: Administrador General

SUBALTERNO: Auxiliares de Bodega

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de la guarda y custodia, de los productos disponibles para la venta.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:

- Supervisión del conteo físico de inventarios.
- Supervisión del ingreso de productos a la bodega.
- Supervisión de ingresos y egresos de productos al sistema.
- Revisión y conteo de mercadería adquirida.
- Custodia de los artículos para la venta, cuidando que se mantenga en buen estado.
- Supervisión del despacho de productos conforme a nota de pedido de los clientes.

- Orientar y supervisar a los auxiliares de bodega.
- Supervisión del empaque para envío de mercadería vendida.
- Supervisar la ruta de reparto de mercadería.
- Elaborar informes periódicos u ocasionales a requeridos por administración general.
- Efectuar cuadros periódicos con contabilidad.

RELACIONES DE TRABAJO:

Relación de subordinación con el Administrador y Gerente General, a quien suministra información sobre su departamento. Tiene relación de colaboración con los demás departamentos; principalmente con ventas y contabilidad.

AUTORIDAD:

Tiene autoridad sobre los auxiliares, asignándoles actividades relacionadas con el proceso operativo del departamento.

RESPONSABILIDAD:

Es responsable del oportuno, adecuado y eficaz funcionamiento de las operaciones del departamento y que el producto llegue completo, correcto y oportunamente, para satisfacción del cliente.

➤ **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

“AUXILIAR DE BODEGA”

ÁREA: Bodega

INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de Bodega

SUBALTERNO: Ninguno

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de despachar, empacar, contar, revisar, mantener en orden toda la mercadería y de cuidar el buen estado de la misma.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:

- Despacho de mercadería.
- Revisión e ingreso de productos comprados a la bodega.
- Colocación adecuada de cada uno de los productos.
- Conteos físicos de inventarios.
- Empaque de mercadería.
- Revisión de productos despachados.
- Etiquetado y envío de productos.
- Limpieza de bodega.
- Elaborar los reportes requeridos por el jefe inmediato.

- Efectuar las tareas que le sean requeridas por su jefe inmediato.

RELACIONES DE TRABAJO:

Relación de subordinación con el jefe de bodega, atender a clientes y prestar colaboración al departamento de ventas.

AUTORIDAD:

Ninguna.

RESPONSABILIDAD:

Asistir al jefe de bodega en el proceso de las actividades propias del almacén o bodega.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE BODEGA:

- Custodia y resguardo de la mercadería que se encuentren en los almacenes o bodegas de la empresa.
- Correcta ubicación de los productos, que permita su disposición inmediata.
- Mantener registros exactos de la disponibilidad de mercaderías en bodega.
- Respaldar los procedimientos de bodega con los respectivos documentos habilitantes para el desarrollo de cada actividad.
- Agilizar las entradas y salidas de bodega.
- Comunicación oportuna a gerencia del estado en que se encuentra la mercadería en bodega.
- Brindar las seguridades necesarias para evitar robos, pérdidas, errores, etc.
- Mantener la mercadería en condiciones que permitan una mayor duración.

4.7.4.5. Normas de Control del Procedimiento de Bodega/Despacho de mercaderías.

A. RESPONSABILIDAD

- El Jefe de Bodega tendrá la responsabilidad de registrar, oportuna y permanentemente, todas las entradas y salidas de la mercancía de las tiendas.
- El Jefe de Bodega tendrá la obligación de mantener permanentemente actualizado el catálogo de la mercancía e igualmente, el actualizar los informes o reportes que genere mensual o periódicamente.

B. ENTRADA DE MERCADERÍA

- El área de Bodega, tendrá la responsabilidad de registrar, oportuna y permanentemente, todas las entradas de la mercancía al almacén.
- La recepción de mercancía deberá efectuarse previa verificación de que los mismos cumplan con las características señaladas en los pedidos realizados a los proveedores, tales como clase, tipo y calidad requeridas; cantidades solicitadas, etcétera.
- Será responsabilidad del Jefe de Bodega, el inmediato y debido acomodo de la mercadería adquirida así como de su adecuado control, custodia, resguardo y traslado.

C. ACOMODO DE MERCADERÍAS

- El acomodo de mercadería entregada por los proveedores, se realizará de manera inmediata posterior a su verificación física y será efectuado, exclusivamente, por el personal asignado de bodega.
- Será responsabilidad del personal del área de bodega cumplir con las siguientes obligaciones:

Acomodar los bienes, únicamente, en los lugares asignados y no ubicarlos en lugares temporales o en los pasillos de los almacenes.

- Respetar las recomendaciones del fabricante de los productos, para llevar a cabo su acomodo (por ejemplo: el número de cajas por estiba, evitar lugares demasiado húmedos o secos, etc.).
- Tener debida y permanentemente identificados los estantes donde se acomodará la mercadería, así como mantenerlos en condiciones óptimas de uso.
- Impedir la entrada al área de bodega donde se encuentran los productos de la empresa, a personas ajenas o no autorizadas.

D. SALIDA DE MERCADERÍA

- El Jefe de Bodega y sus auxiliares serán los encargados de efectuar el surtimiento de la mercadería solicitada por los clientes a través de las notas de pedido.
- La salida de mercadería se dará únicamente mediante la nota de pedido elaborada por vendedor.
- Los vendedores únicamente podrán solicitar jefe de bodega el surtimiento de productos, dentro de los horarios establecidos.
- La entrega de la mercadería deberá efectuarse previa verificación de que la misma cumpla con las características y cantidades señaladas en la nota de pedido.
- El jefe de bodega deberá anotar en cada nota de pedido la persona que va a surtir el pedido, la hora de inicio y la hora finalización.
- Tratar con cuidado los productos delicados y costosos.

E. POLÍTICAS DE ENTREGA

- Los envíos de mercadería a clientes que no acuden personalmente a la empresa para realizar sus compras se darán a nivel local y nacional.

- Para clientes locales se realizará el envío de mercadería hacia su domicilio a través del furgón de la empresa, el mismo que no tendrá ningún costo adicional.
- Para clientes a nivel nacional se procederá a enviar su pedido, trasladando desde la empresa hasta la compañía de transporte de su preferencia, el costo del flete corre a cargo del cliente, salvo en los casos cuyo rubro sea necesario cancelarlo por la empresa, se adicionará en la factura.
- La empresa no se hará responsable del estado del pedido al arribar al lugar de entrega, debido que al momento de la salida del producto, con anticipación se verificará que esté en correctas condiciones.

F. DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA

- Los clientes podrán efectuar la devolución de mercaderías en un plazo máximo de 10 días desde la fecha de su recepción, el mismo que deberá comunicar oportunamente las razones por las cuales lo realiza.
- Por las devoluciones de mercadería será necesario la emisión de una nota de devolución en ventas para comprobar su ingreso a bodega, y emitir nota de crédito para el registro contable.
- Las notas de crédito deben estar siempre respaldadas por la firma del cliente.
- Para la devolución de bienes a bodega, los clientes deberán justificar por escrito las causales de dicho evento, entre las que se pueden señalar:
 - Fecha de caducidad vencida de los productos.
 - Defectos en su fabricación.
 - No corresponder a las características y cantidades solicitadas.
 - Negligencia de encargados de su empaque.
- El jefe de bodega, deberá verificar que los productos devueltos por los clientes, se encuentran en las mismas condiciones en que les fueron entregadas.

- Sobre aquellos productos que sean devueltos y estén en condiciones óptimas para su uso, será responsabilidad del jefe de bodega, su inmediato y debido acomodo en los estantes así como de su adecuado control, custodia y resguardo.

G. REPORTES

- Será obligación del jefe de bodega el respaldar en medios magnéticos, toda la información que se genere e igualmente, conservar copia de los reportes y documentos que emita.
- El jefe de bodega, previo a la emisión de reportes, deberá verificar, comprobar y validar la correcta captura de la información contenida en los documentos fuente, así como de que los registros individuales de la mercancía.
- El jefe de bodega, deberá conciliar mensualmente, las cifras contenidas en sus registros contra las notas de pedido de ventas y facturas, para poder aclarar las posibles diferencias que puedan surgir, resultado de dicha conciliación.
- La Gerencia General en convenio con Jefe de Bodega dictaminarán los productos susceptibles a ser dados de baja por deterioro, rotura, mal estado, caducidad, etcétera.

H. TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS Y DETERMINACIÓN DE DIFERENCIAS EN BODEGA

- El jefe de bodega tendrá la obligación de efectuar por lo menos una vez al mes, pruebas selectivas de las existencias físicas de la mercadería en bodega, con el fin de que exista la oportunidad de detectar y corregir las posibles desviaciones que resulten de dichas pruebas.
- El jefe de bodega junto con la autoridad designada por el Gerente General en calidad de supervisor, serán los responsable de coordinar la toma de los inventarios físicos de la mercancía ubicada en bodega.

- El jefe de bodega, deberá comunicar con anticipación, la fecha programada para la toma física de los inventarios a sus subordinados para su intervención y participación; así como a los clientes, para que con anticipación a dicho evento, soliciten la mercadería que les sea necesaria, ya que durante la práctica del inventario no serán atendidas las solicitudes de abastecimiento de ningún tipo de mercancía.
- El jefe de bodega, deberá tener correctamente acomodados y clasificados los productos a inventariar y verificar un día antes de la toma física del inventario para facilitar su localización.
- El jefe de bodega previo a la toma del inventario, deberá verificar que no existan documentos pendientes de elaborar en lo concerniente a entradas y salidas, y que estén debidamente actualizados los registros de la mercadería ubicada en bodega.
- El jefe de bodega con la debida anticipación a la toma de los inventarios físicos, deberá realizar una lista con todos y cada uno de los bienes sujetos a inventario.
- Elaborar una nómina del personal que intervendrá en el inventario, ordenado por parejas y conteniendo el nombre de empleado participante, sus iniciales y su firma.
- El órgano de control interno durante el proceso de la toma física de los inventarios, en cualquier momento podrán efectuar las pruebas que consideren pertinentes.
- El jefe de bodega entregará al supervisor el listado que contiene el resultado del inventario físico de la mercancía, a fin de que este lleve a cabo el comparativo físico-teórico.

**COMERCIALIZADORA
JALEA REAL CÍA. LTDA.**



DOCUMENTOS Y FORMATOS

SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS - 2010

4.7.5. Documentos y Formatos.

Los formularios son instrumentos que se utilizan para facilitar la ejecución y verificación de los controles internos establecidos en la institución.

Los formularios que participan en los procedimientos de Adquisición, Ventas y Bodega son los siguientes:

*** Solicitud de compra**

La solicitud de compras será el documento que formaliza el acuerdo entre el proveedor y la empresa en el procedimiento de compras, sobre todo si la misma se realiza bajo las condiciones de ser pagada después de la recepción de la mercancía. Para que esta actividad esté debidamente documentada, las solicitudes de compras deben de estar pre numeradas. La solicitud de compra se emitirá en 4 partes: original para proveedor, 1° copia para contabilidad, 2° copia para bodega y la 3° copia la archivará quien la emitió. (ANEXO N°05)

*** Cuadro Comparativo de Cotizaciones**

El Cuadro de Comparación de Cotizaciones es utilizado como instrumento de análisis para seleccionar la mejor opción recibida referente a precio, calidad del producto, bien o servicio, y de los beneficios que ofrece el proveedor en cuanto a garantía, forma de pago y sobre todo tiempo de entrega.

Con este documento el encargado de compras en análisis junto a gerencia, se aseguran que el costo de la compra es competitivo. Se utiliza esta herramienta cuando se necesite realizar adquisiciones de productos nuevos en el mercado y con nuevos proveedores. Este documento será de uso exclusivo del jefe de compras, quién deberá realizar el respectivo análisis en común acuerdo con gerencia. (ANEXO N°06)

*** Nota de Devolución en Compras**

La nota de devolución emitida por las adquisiciones realizadas, será el documento que respalde el regreso o salida de la mercadería de la empresa. Su emisión se dará por causas ajenas a su voluntad, entre ellas el incumplimiento de las características del producto requerido, ya sea por deterioro, caducidad, cantidad inconforme, no formar parte de lo solicitado, etc. Todas las devoluciones estarán prenumeradas y se emitirán de la siguiente manera: en 4 partes; original para proveedor, 1° copia para contabilidad, 2° copia para bodega y la 3° copia para su archivo por su emisor. (ANEXO N°07)

*** Nota de Entrada de Mercaderías**

Este documento se emitirá como resultado de la recepción de mercaderías adquiridas de parte del proveedor, sustentará el ingreso de las nuevas adquisiciones a bodega y en ella se cotejarán las cantidades recibidas con las expresadas en la solicitud de compra. Será responsabilidad del jefe de bodega su emisión y comunicación de observaciones que se susciten al momento de recibirla. Estarán prenumerados al igual que todos los documentos y su direccionamiento será de así: en 3 partes; original para compras, 1° copia para contabilidad y 2° copia para su archivo. (ANEXO N°08)

*** Nota de Pedido de Venta**

Es el documento que la empresa extenderá para que a través de él, los clientes soliciten los productos que van a adquirir. En él se detallaran los productos en las condiciones y cantidades de acuerdo al requerimiento del cliente. Será el único documento habilitante para el desarrollo de una venta al por mayor en la empresa. Para su correcto funcionamiento dentro del procedimiento de ventas se emitirá bajo la responsabilidad del vendedor y de la siguiente manera: original para bodega, 1° copia para Facturador y 2° copia para su archivo. (ANEXO N°09)

*** Solicitud de Crédito**

Es el documento que la empresa suministrará a clientes que desean adquirir mercaderías en grandes volúmenes, para lo cual se brinda la opción de que éste pueda solicitar crédito para la cancelación de su compra. Constituye una herramienta de análisis que le permitirá al administrador general y al jefe de ventas y cobros, realizar una evaluación de los clientes que desean trabajar en estas condiciones, en base a requisitos a cumplir definidos en la solicitud. Se proporcionará: original para la empresa y copia para el cliente solicitante. (ANEXO N°10)

*** Factura**

Es el documento que se utiliza con fines tributarios y que registra la transacción comercial desarrollada en la empresa. Además este comprobante sirve para certificar la venta de mercaderías, porque con ella queda concluida la operación.

Las facturas se emitirán a favor del cliente identificando toda su información personal y comercial, será responsable de su correcta emisión el facturador de la empresa y extenderá el comprobante de esta forma:

- Ventas al Contado; en 3 partes: original para cliente, 1° copia para contabilidad, 2° copia para archivar.
- Ventas a Crédito; en 4 partes, original para jefe de ventas hasta que se realice el pago, 1° copia para contabilidad, 2° copia para archivar, 3° copia para el cliente.

(ANEXO N°11)

*** Recibo de Cobro**

El recibo de cobro es el documento mediante el cual la empresa confirmará haber recibido por parte del cliente dinero en efectivo o cheques, quedando comprobada la cancelación de una o más facturas de venta. Este comprobante obligatoriamente deberá llevar la rúbrica del cliente y del responsable de su emisión y recepción de las especies monetarias. Deberán estar prenumerados y se proporcionará en 3 partes; original para el cliente, 1° copia para contabilidad, 2° copia para archivar. (ANEXO N°12)

*** Recibo de Ingresos Varios**

Documento de formato y uso similar al recibo de cobro, la característica que los distingue es que su utilización será para confirmar los pagos a las facturas de venta, de clientes que hayan entregado cheques posfechados, servirá para el control estricto de este tipo de cheques. El Facturador lo proporcionará solo en los casos descritos anteriormente de esta manera: original para el cliente y copia para su control, cuando el cheque sea efectivizado con su depósito, se emitirá el correspondiente recibo de cobro. (ANEXO N°13)

*** Nota de crédito**

La nota de crédito es el documento comercial que emitirá la empresa al cliente para descontar de su cuenta por cobrar un importe determinado. Se emitirá en los siguientes casos: descuentos o devolución de mercancía

Será emitida al mismo cliente para modificar comprobantes de pago emitidos con anterioridad, específicamente para disminuir (abonar o acreditar) el valor de una factura a la que será necesario modificar por las razones anteriormente descritas. Se entregará en 2 partes; el original a clientes y la copia para su archivo y registro. (ANEXO N°14)

*** Nota de Devolución de Ventas**

Este documento se utiliza para justificar el ingreso de productos defectuosos a la bodega, provenientes de una venta realizada con anterioridad y respaldar la elaboración de notas de crédito. Toda nota de devolución que realice el cliente deberá ser aprobada por jefe de ventas con las causas detalladas por la cuales se realiza la devolución. Se emitirá de la siguiente forma: en 3 partes; original para el cliente, 1° copia para bodega, 2° copia para su archivo. (ANEXO N°15)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada empresa, y permitirá tener una confianza moderada de que las actividades administrativas u operacionales se ajustan a los objetivos y normas aplicables a la organización.

- El control interno únicamente proporciona un grado de seguridad razonable en las operaciones de las empresas, no garantiza su éxito.

- La empresa, cualquiera que sea su naturaleza, para el desarrollo y aplicación del control interno, requiere antes que nada, contar con unas bases sólidas para su eficaz funcionamiento, las mismas que se deben cimentar al momento de realizar la planificación inicial de todos los recursos que conforman la organización.

- Generar un ambiente de control en la empresa, es fundamental, debido a que constituye uno de los componentes de mayor importancia a la hora de desarrollar un control interno adecuado, lo cual implica la definición de conductas o circunstancias que enmarquen la gestión de la entidad.

- Resulta difícil poder hablar de control interno, si los encargados de los altos mandos jerárquicos de la empresa no despliegan los esfuerzos necesarios para difundir entre sus

subordinados la importancia de trabajar en bajo parámetros establecidos para cada área y funciones.

- Para determinar las debidas normas de conducta y procedimientos de control interno para el desarrollo óptimo de las diferentes áreas que componen a la empresa, se debe definir su estructura orgánica, sin ello no se podría identificar los niveles de mando que regulan al conjunto humano, ni se podría dictaminar su reglamentación pertinente.
- Diseñar un sistema de control interno exige realizar el análisis de todas y cada una de las áreas y procesos de la empresa, para poder identificar cuales requieren un reordenamiento y repercuten en mayor escala a la eficiencia de las operaciones comerciales.
- Un herramienta que permite la adecuada aplicación del control interno, son los manuales de procedimientos, los mismos que contienen la descripción secuencial de cada actividad de forma escrita y gráfica, con su reglamentación.
- Los manuales y su contenido de información, constituye el documento que servirá de guía en la ejecución del trabajo por parte de los empleados de la empresa, especificados en el mismo. A él deberán acudir ante cualquier inconveniente suscitado para darle atención de acuerdo a su normativa.
- En el levantamiento de los procedimientos, quedan reflejados todos aquellos factores positivos que la entidad deben mantener y aquellas falencias que es necesario resolverlas, todo con la finalidad de proteger la integridad de la empresa.

- Si se resta importancia al uso de los parámetros descritos en los manuales y se opta por llevar un control mediocre, sin duda alguna aumentará en gran medida el riesgo a robos, errores, pérdidas, etc. Y en vez agilizar la gestión, se estaría atentando contra la estabilidad empresarial y por ende su permanencia en el mercado.

- Con la selección y rediseño de aquellos procesos que se encontraban en estado crítico, se mejora la gestión y se dan cambios en las operaciones, ya que marcarán diferencia a la hora de cumplir con las nuevas disposiciones vigentes.

- La responsabilidad de gerencia referente a los manuales radica en informar al personal de su existencia, exigir su cumplimiento, poner a su disposición, monitorear constantemente los procesos para verificar su cumplimiento y efectuar los cambios que se requieran darles.

- Cumpliendo con las medidas adoptadas por la empresa, el procesamiento de la información será razonable, minimizando los errores y permitirá tomar decisiones muy acorde a su situación.

- Los manuales se convierten en el cuerpo legal de manejo interno en la empresa y sirven de gran utilidad a la hora de evaluar el desarrollo de determinada área, funcionario o en general; además facilitan el trabajo de auditoría, debido a que existen pautas claras y definidas.

- La flujodiagramación de cada procedimiento logra resumir de forma gráfica aquellas actividades que se desagregan en el manual, es una fuente de gran ayuda por que permite la ágil identificación de lo que textualmente fue detallado.

- El costo de un sistema de control interno se mide por el beneficio que produce el minimizar los riesgos y su impacto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- En el diseño de los procedimientos, surgen del análisis de las operaciones, una serie de documentos que son utilizado para hacer al control más estricto y contar con comprobantes que respaldan la realización de cada actividad y que por lo general son aptos de comparación o evaluación.

- La evaluación y selección de procesos críticos es posible efectuarla lo más acoplado a la realidad de la empresa, si existe la voluntad común del personal por lograr cambios en el ambiente laboral, apreciando a los controles practicas sanas, y no como una actividad únicamente creada para sancionar.

- La fuerza laboral de la empresa tiende a trabajar con comodidad y eficiencia, cuando existen procedimientos completamente identificados y normas claras, desaparece la incertidumbre en conocer cuál será la manera correcta de laborar y el empleado sin reproche alguno asume sus funciones, responsabilidades y posibles sanciones. Debido a que se siente amparado en una base legal trabaja a conciencia, por el beneficio común contribuyendo a mejorar la gestión de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- No olvidar que un excesivo control de las actividades puede ser contraproducente, por lo que se debe tener cuidado al diseñarlo, ya que las regulaciones que se realicen innecesariamente limitan la iniciativa y creatividad de los empleados.

- En el diseño de control interno, es conveniente considerar que los procedimientos que se dictan no resulten demasiado costosos, y estén al alcance económico de los propietarios de la empresa y sirvan según el medio donde se encuentra la empresa.

- Se recomienda que al seleccionar los procesos de la empresa, es indispensable analizar aquellos procesos cuyo sistema condiciona en algunas ocasiones el normal desenvolvimiento de la compañía, o en sí se debe determinar cuáles son los procesos que requieren una atención inmediata por su alto índice de vulnerabilidad.

- Es necesario considerar principalmente los criterios y recomendaciones del conjunto humano que forma la empresa para recolectar información válida, ya que ellos son los que están mayormente informados de los acontecimientos diarios de su área y empresa.

- Se sugiere que los manuales de procedimientos del presente trabajo, acerca de las tres áreas críticas identificadas en la empresa, se den a conocer a la entidad objeto de estudio, para su aplicación en el desarrollo de sus operaciones habituales.

- Para que un sistema de control interno funcione con eficiencia se recomienda fortalecer con capacitación, motivación, participación y remuneración apropiada del recurso humano; creando en ella una cultura empresarial orientada a evitar operaciones fraudulentas

- Diseñar el sistema de control interno enfocándose principalmente en la optimización del tiempo y en el uso de los recursos de uso de la institución.

- Recomendar que se evalúe el trabajo de los empleados en función del manual del área que corresponda, por ciertos periodos de tiempo, para poder determinar las fallas o desviaciones que puedan aparecer en el procedimiento y aplicar los correctivos necesarios.

- Al momento de seleccionar las áreas o procesos críticos de la empresa, es aconsejable realizar una investigación de campo, utilizando la observación directa, cuestionarios, entrevistas y un análisis prudente; aplicado a cada uno de los propios y relacionados en el proceso.

- Si la empresa no tiene identificado públicamente cuál es su razón de ser o expectativas a alcanzar; antes de continuar con el estudio para desarrollar un control interno, mínimo se recomienda empezar realizando una planeación básica de la identidad para sentar las bases del estudio.

- Toda la papelería que se maneje en los procedimientos rediseñados debe estar diseñada y expresada en base a las demandas de control de cada empresa en medida que satisfaga sus necesidades de información y comprobación.

- Al investigar los procesos críticos ya seleccionados, se debe tener en cuentas que en muchos de los casos solo se deben rediseñar parcialmente y dependiendo de las debilidades y fortalezas que éste posea, verificar si requiere drásticamente un cambio total.

- Se sugiere que toda evaluación que se vaya a realizar a los procedimientos efectuados por el personal en función de los manuales, la deberá desempeñar una persona totalmente ajena e independiente del área, que pueda emitir un juicio ajeno a sus intereses.

- Las normas concernientes a los procedimientos de control se deben elaborar en función del área, proceso, actividad y personal encargado de su ejecución, ya sea este un superior o subordinado.

- Las normativas que regularán los procedimientos, deben ser redactadas de acuerdo al nivel cultural y académico del personal a quien van dirigidas, para que sea de fácil entendimiento y no dé lugar a interpretaciones diferentes.

- Preocuparse en considerar los riesgos existentes en cada área sujeta a estudio, para poder definir las medidas que se adoptarán para reducirlos.

5.3. BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. AGUILAR P. Campo Elías, 2006; Guía Práctica para la elaboración de tesis, Quito-Ecuador, CODEU Tecnología Educativa.
2. AGUIRRE, Juan: Control Interno; 2001, Didáctica Multimedia S.A.; Edic. 2001; Madrid – España;
3. Auditoria III Control Interno; Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Madrid-España; Cultural de Ediciones S.A.
4. Auditoría y Control Interno; Edición MMVI, España, Cultural S.A.
5. CASHIN, James A; 1993, Enciclopedia de la Auditoria, pág. 279
6. CHIRIBOGA Rosales Alberto; 2008, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Sexta edición, Quito-Ecuador.
7. Control Interno Informe COSO; Cuarta edición, Bogotá-Colombia, Ecoe Ediciones.

8. COOPERS & Lybrand; Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO), 3era Edición; España, Ediciones Díaz de Santos.
9. EYZAGUIRRE Rojas Norma E.; 2006, Metodología integrada para la Planificación estratégica; Lima, Perú; pág. 38 – 42
10. GUTIERREZ, A. Carlos; 1998, Introducción a la metodología experimental, segunda edición, México, Limusa Noriega Editores, Cap. 2, Pg. 21-26,
11. MALDONADO E, Milton K; 2003, Auditoría de Gestión; 1era. Edición;; Quito-Ecuador; Pág. 48
12. MENDEZ Álvarez Carlos E: 2001; Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera Edición, Bogotá – Colombia, Mc Graw Hill,
13. SANCHEZ Zapata Pedro; 2005, Contabilidad General, Quinta edición, México, McGraw-Hill Interamericana, Cap. 1, Pág. 15.
14. SANTILLANA González Juan Ramón; Establecimiento de Sistemas de Control Interno, Google Libros.
15. WHITTINGTON Ray O: 2000; Auditoria un Enfoque Integral; 12ava edición; Santafé de Bogotá, Colombia; Mc Graw Hill.

16. WHITTINGTON Ray O; Principios de Auditoría; Decimocuarta edición; México; Mc. Graw Hill.

Internet

1. Autor Desconocido; Componentes del Control interno.pdf
(<http://www.auditoria.uady.mx/arts/>)
2. Autor Desconocido; Instructivo para la elaboración del manual de Control Interno
(www.buenastareas.com)
3. GONZALEZ María Elena; 2002, Auditoría y Control Interno
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>
4. MARIN de Guerrero María Alejandra (http://www.circulo-icauc.cl/uploads/documentos/descarga_0/coso007.pdf)
5. NARANJO Alice S.; El Ciclo de Adquisición de Bienes y Pago
(www.monografias.com)
6. PÉREZ S. Pedro Manuel; 2007, Auditoría y control interno
(<http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm>)

7. PEREZ Verzini Raúl; Pasos para el rediseño de un proceso; Action Group; Education & Consulting, (www.actiongroup.com.ar)

8. SALAZAR Ada Francys; 2004, Estructuras organizativas y tipos de Organigramas, (www.gestiopolis.com)

9. THOMPSON Iván; 2009, Tipos de Organigramas, (www.promonegocios.net)

Anexo 2: Encuesta dirigida a Clientes Internos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
(CAMPUS SANTO DOMINGO)

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS DE COMERCIALIZADORA JALEA REAL CÍA. LTDA.

Objetivo General: Conocer los controles internos actuales y sus deficiencias en los procesos de la compañía.

14. ¿Existen metas u objetivos a alcanzar que sean de conocimiento general en comercializadora Jalea Real?

SI

NO

En caso de ser afirmativa su respuesta ¿cuáles son?

15. ¿Existe un organigrama jerárquico-funcional definido e identificado plenamente en la compañía?

SI

NO

¿Por qué?

16. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con políticas institucionales?

SI

NO

¿Por qué?

17. ¿Conoce de la existencia de manuales de procedimientos que guíen el desarrollo de sus funciones, responsabilidades y gestión institucional?

SI

NO

18. ¿Se realizan reuniones de trabajo o de equipos, periódicas dentro de la empresa para resolver inquietudes y problemas que se presenten?

SI

NO

¿Con qué frecuencia? _____

19. ¿Cuáles son las actividades principales que usted realiza? y ¿Conoce si en la Compañía existe algún tipo de control de estas actividades?

SI

NO

Actividad:

En caso de ser afirmativa su respuesta ¿cuáles son? _____

20. Dentro de las siguientes categorías ¿Cómo considera los controles efectuados por la compañía?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué? _____

21. ¿Conoce usted si en la empresa se realizan constataciones de los recursos de la compañía?

SI

NO

¿Con que frecuencia? _____

22. En caso de que la pregunta anterior fuera afirmativa, ¿De qué recursos se hacen verificaciones periódicas?

Activos fijos

Inventarios

Ventas - Cuentas por Cobrar

Caja/Bancos

Compras-Cuentas por pagar

Otros.

23. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?

SI

NO

¿Con qué frecuencia? _____

24. ¿Cómo calificaría usted a la gestión Administrativa que cumplen las autoridades y el personal administrativo para agilizar los procesos?

Eficiente

Buena

Insuficiente

25. ¿Considera usted que mejorar la gestión empresarial, mediante la aplicación de un sistema de control que integre los procesos de la compañía, permitirá una mayor agilidad y eficiencia en la realización de su trabajo?

SI

NO

¿Por qué? _____

26. ¿Considera que se encuentra capacitado y domina el manejo de los sistemas de la compañía?


SI

NO

¿Por qué? _____

Gracias por su colaboración.

Anexo 3: Encuesta dirigida a Clientes Externos

	<p>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL (CAMPUS SANTO DOMINGO)</p>		
<p><u>ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS DE COMERCIALIZADORA JALEA REAL CÍA. LTDA.</u></p>			
<p>Objetivo General: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes al recibir los servicios de la compañía.</p>			
<p>12. ¿Cómo considera la atención del personal que labora en la empresa?</p>			
Muy buena	<input type="checkbox"/>		
Buena	<input type="checkbox"/>		
Regular	<input type="checkbox"/>		
<p>¿Por qué? _____</p>			
<p>13. ¿De qué manera realiza sus pedidos o compras?</p>			
Atención Directa	<input type="checkbox"/>		
Por Servicio Telefónico	<input type="checkbox"/>		
Internet	<input type="checkbox"/>		
Otros <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____			
<p>14. ¿Cuál es el tiempo máximo en que tarda el despacho de su pedido?</p>			
<p>_____</p>			
<p>15. ¿Conoce si la compañía concede y tiene políticas de crédito para sus clientes?</p>			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
<p>16. En caso de afirmar la anterior ¿Cuáles son los requisitos que se le solicitaron para concederle crédito?</p>			
<p>_____</p>			
<p>_____</p>			

17. ¿Ha tenido inconvenientes al relacionarse con la compañía?

Si No

¿Con quién o qué área? _____

¿Por qué? _____

18. En caso de que la respuesta anterior sea positiva, ¿Se le dio una solución rápida y personalizada y en qué tiempo?

Si No

¿Tiempo? _____

19. ¿Considera que la distribución física interna de la matriz y sucursales es la adecuada para obtener una atención ágil?

Si No

¿Por qué? _____

20. ¿En qué aspectos considera usted que es necesario que la compañía debería mejorar para satisfacer sus expectativas?

21. ¿Cuándo ha solicitado información de algún tipo a la empresa, esta le ha proporcionado con eficiencia?

Si No

¿Qué tipo de información?

22. ¿Considera conveniente el proceso que se desarrolla en la empresa al momento de realizar una compra?

Si No

¿Por qué? _____

Gracias por su colaboración.

Anexo 4: Entrevista realizada a Propietarios**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
(CAMPUS SANTO DOMINGO)****ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS DE COMERCIALIZADORA JALEA REAL.**

1. ¿Qué entiende por Control, y que grado de importancia le da usted en lo que respecta a su aplicación en el desarrollo de las actividades de su empresa?

2. ¿Qué tipo de controles ha aplicado en su empresa con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades y tener un mayor control de los recursos empleados, quienes son los responsables de realizarlo y a que áreas se controla?

3. Previo a la implementación de controles en las actividades de su negocio, ¿éstos fueron sujetos a un análisis técnico; o surgieron por la necesidad de encontrar una manera de organizarse en ese momento?

4. ¿Considera usted que los actuales métodos de control llevados a cabo en su empresa, le permiten tener un control total y exacto de sus recursos y actividades sin dar lugar a posibles errores?

Si No

¿Por qué? _____

5. ¿Su personal labora bajo parámetros definidos, específicos y de conocimiento general, con un respaldo escrito, para el desarrollo de cada actividad de cada área o sucursal de la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____


6. ¿Está dispuesto a aceptar nuevos procedimientos de control, con la finalidad de diseñar un control interno, acorde a su necesidad y giro empresarial, sin descuidar la relación costo-beneficio necesaria de analizar antes de aplicar este sistema?

Si


No

¿Por qué? _____


Anexo 5: Solicitud de Compra

		COMERCIALIZADORA “JALEA REAL” CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°NAC-GCORCEC10-00047 DEL 19-02-2010	
RUC. 1792166594001 DIRECCION: SECTOR 5 ESQUINAS, CALLE COCANIGUAS # 406 Y AV. QUITO – TELF: 2-759-479 SANTO DOMINGO – ECUADOR		SOLICITUD DE COMPRA N° 0000134	
PROVEEDOR: RUC: FACTURAR A: FECHA DEL PEDIDO: FECHA DE RECEPCIÓN DEL PEDIDO POR PROVEEDOR:		TELÉFONO: FORMA DE PAGO: FORMA DE ENTREGA: TIEMPO DE ENTREGA: FECHA DE PAGO:	
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Observaciones:		TOTAL:	
_____ JEFE DE COMPRAS		_____ GERENTE	
		_____ PROVEEDOR	

Anexo 6: Cuadro de Comparación de Cotizaciones

		COMERCIALIZADORA “JALEA REAL” CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°NAC-GCORCEC10-00047 DEL 19-02-2010						
		RUC. 1792166594001 DIRECCION: SECTOR 5 ESQUINAS, CALLE COCANIGUAS # 406 Y AV. QUITO – TELF: 2-759-479 SANTO DOMINGO – ECUADOR CONTRIBUYENTE OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD				CUADRO DE COTIZACIONES N°00001		
CUADRO COMPARATIVO								
PROVEEDORES			PROVEEDOR A COTIZACIÓN N°		PROVEEDOR A COTIZACIÓN N°		PROVEEDOR A COTIZACIÓN N°	
CANT	DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL	
		.		.		.		
_____	FIRMA RESPONSABLE	SUBTOTAL	
		DESCUENTOS						
		TRANS. TAR. 0%						
		TRANS. 12%						
		IMPORTE I.V.A						
		Otros						
		TOTAL A PAGAR S						

Anexo 7: Nota de devolución de Compras

	<p align="center">COMERCIALIZADORA “JALEA REAL”</p> <p align="center">CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°NAC-GCORCEC10-00047 DEL 19-02-2010</p>	
<p align="center">RUC. 1792166594001</p> <p align="center">DIRECCION: SECTOR 5 ESQUINAS, CALLE COCANIGUAS # 406 Y AV. QUITO – TELF: 2-759-479 SANTO DOMINGO – ECUADOR</p>	<p align="center">NOTA DEVOLUCIÓN EN COMPRAS</p> <p align="center">N° 0000090</p>	
<p>PROVEEDOR: _____ RUC: _____ TELEFONO: _____</p> <p>ORDEN DE COMPRA N°: _____</p> <p>FACTURA N°: _____</p> <p>FECHA DE DEVOLUCIÓN: _____</p>		
<p align="center">CANT.</p>	<p align="center">DESCRIPCIÓN</p>	
<p>Observaciones:</p>		
<p align="center">_____ AUTORIZADO POR</p>	<p align="center">_____ JEFE DE BODEGA</p>	<p align="center">_____ PROVEEDOR</p>


Anexo 8: Nota de Entrada de Mercaderías

	<p align="center">COMERCIALIZADORA “JALEA REAL”</p> <p align="center">CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°NAC-GCORCEC10-00047 DEL 19-02-2010</p>	
<p align="center">RUC. 1792166594001</p> <p align="center">DIRECCION: SECTOR 5 ESQUINAS, CALLE COCANIGUAS # 406 Y AV. QUITO – TELF: 2-759-479 SANTO DOMINGO – ECUADOR</p>	<p align="center">NOTA DE ENTRADA DE MERCADERÍAS</p> <p align="center">N° 0000456</p>	
<p>PROVEEDOR: _____ RUC: _____ TELEFONO: _____</p> <p>FECHA DE RECEPCIÓN: _____</p> <p>ORDEN DE COMPRA N°: _____</p> <p>FACTURA N°: _____</p>		
CANT.	DESCRIPCIÓN	DISCREPANCIAS
<p>Observaciones:</p>		
<p align="center">_____</p> <p align="center">JEFE DE BODEGA</p>	<p align="center">_____</p> <p align="center">JEFE DE COMPRAS</p>	<p align="center">_____</p> <p align="center">CONTABILIDAD</p>

Anexo 9: Nota de Pedido de Venta

		COMERCIALIZADORA “JALEA REAL” CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°NAC-GCORCEC10-00047 DEL 19-02-2010			
RUC. 1792166594001 DIRECCION: SECTOR 5 ESQUINAS, CALLE COCANIGUAS # 406 Y AV. QUITO – TELF: 2-759-479 SANTO DOMINGO – ECUADOR			PEDIDO DE VENTA N° 0000400		
CLIENTE: DIRECCION: FECHA:		RUC: TELEFONO: PLAZO:		FORMA DE PAGO:	
FECHA:	INGRESADO POR:	RECOGIÓ:	CONFRONTÓ:	REVISÓ:	VENDEDOR:
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL		
Son: _____ _____ dólares			SUBTOTAL DESCUENTOS TRANS. TAR. 0% TRANS. 12% IMPORTE I.V.A Otros TOTAL A PAGAR \$		
_____ FIRMA RESPONSABLE		SALDO:			

Anexo 10: Solicitud de Crédito

		COMERCIALIZADORA "JALEA REAL"				
		Dirección: Sector 5 esquinas Cocaniguas 406 y Av. Quito Telf.: 2-759-4 Santo Domingo de los Tsáchilas				
SOLICITUD DE CRÉDITO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SOLICITANTE		PROFESION	CEDULA DE CIUDADANIA		LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	
EDAD	NACIONALIDAD		PASAPORTE		ESTADO CIVIL	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL CONYUGUE		PROFESION	CEDULA DE CIUDADANIA		LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	
EDAD	NACIONALIDAD		PASAPORTE		Nº DE CARGAS	
DIRECCION DOMICILIARIA		CIUDADELA	CIUDAD	CASILLA	TELEFONOS	
VIVE EN CASA PROPIA RENTADA PARIENTE HIPOTECA			VALOR COMERCIAL		RENTA MENSUAL	
NOMBRE RENTAD Telf.	AUTOMOVIL (MARCA MODELO)	VALOR COMERCIAL	PROPIEDAD UBICADA EN		VALOR ESTIMADO	
DESCRIPCION DE OTROS BIENES			DIRECCION		TELEFONOS	
ACTIVIDAD ECONOMICA						
NOMBRE DEL NEGOCIO		Nº RUC	ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO		CARGO	
DIRECCION DEL NEGOCIO		CIUDADEL A	CIUDAD	TELEFONO	Telf MENSAJE	
INGRESO FIJO MENSUAL		OTROS INGRESOS	TOTAL INGRESOS		ESPECIFIQUE OTROS INGRESOS	
EMPLEO O NEGOCIO ANTERIOR		DIRECCION		CIUDAD	TELEFONO	
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO SUPERIOR						
REFERENCIAS BANCARIAS						
BANCO	CUENTA CORRIENTE	CUENTA AHORROS	DE	TARJ. DE CREDITO	SUCURSAL	TELEFONO
REFERENCIAS COMERCIALES						
EMPRES A	PROD. COMERCIAL	CLIENTE DESDE	CIUDAD	TELEFONO	MONTO MESUAL	FORMA DE PAGO

REFERENCIAS FAMILIARES

NOMBRE DE UN PARIENTE QUE NO VIVA CON USTED		PARENTESCO	DIRECCION	TELEFONO
LUGAR DE TRABAJO	CARGO	CIUDAD	DIRECCION	TELEFONO
NOMBRE DE UNA PERSONA CONOCIDA		PARENTESCO	DIRECCION	TELEFONO
LUGAR DE TRABAJO	CARGO	CIUDAD	DIRECCION	TELEFONO
NOMBRE UNA PERSONA PARA DEJAR MENSAJE		PARENTESCO	DIRECCION	TELEFONO
LUGAR DE TRABAJO	CARGO	CIUDAD	DIRECCION	TELEFONO

GARANTIA

PRENDARIA <input type="checkbox"/>	BANCARIA <input type="checkbox"/>	TITULO <input type="checkbox"/>	VALORES <input type="checkbox"/>
------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

NOMBRE DE LAS PERSONAS AUTORIZADAS PARA HACER LOS PEDIDOS

1. _____
2. _____
3. _____

ANEXOS

- Copia de la Cédula de Ciudadanía
- Copia del R.U.C
- Adjunto documento de garantía, letra de cambio, carta de crédito
- Aval Bancarios, otros

- Para la aprobación d la solicitud de crédito del Departamento de Vetas y Cobros solicita 2 días para la respectiva verificación de datos.
- Si la información dad en la solicitud es errónea se considerara automáticamente negada
- La entrega de la mercadería se realizara después de 30 días laborables.


<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> SOLICITANTE
--

<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> DPTO. DE VENTAS
--

Anexo 11: Factura

	COMERCIALIZADORA “JALEA REAL” CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°NAC-GCORCEC10-00047 DEL 19-02-		
	RUC. 1792166594001 DIRECCION: SECTOR 5 ESQUINAS, CALLE COCANIGUAS # 406 Y AV. QUITO – TELF: 2-759-479 SANTO DOMINGO – ECUADOR CONTRIBUYENTE OBLIGADO A LLEVAR		FACTURA s. 001-001 0011475 AUTORIZACION S.R.I 1108673762
CLIENTE: _____ RUC: _____ CIUDAD: _____ DIRECCION: _____ TELEFONO: _____ FECHA: _____ GUIA DE REMISION: _____ FORMA DE PAGO: _____			
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Son: _____ _____ dólares		SUBTOTAL DESCUENTOS TRANS. TAR. 0% TRANS. 12% IMPORTE I.V.A Otros TOTAL A PAGAR \$	
_____ FIRMA RESPONSABLE			


Anexo 12: Recibo de Cobro

	COMERCIALIZADORA “JALEA REAL” CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°NAC-GCORCEC10-00047 DEL 19-02-2010										
RUC. 1792166594001 DIRECCION: SECTOR 5 ESQUINAS, CALLE COCANIGUAS # 406 Y AV. QUITO – TELF: 2-759-479 SANTO DOMINGO – ECUADOR	RECIBO DE COBRO N° 001201										
FECHA: CLIENTE: DIRECCIÓN	RUC: TELEFONO:										
FORMAS DE PAGO											
FACT. N°	RECIBO EN CHEQUES	RECIBO EN EFECTIVO	RETENCIÓN								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">BANCO</td> <td style="width: 25%;">CHEQUE N°</td> <td style="width: 25%;">FECHA</td> <td style="width: 25%;">VALOR</td> </tr> <tr> <td style="height: 150px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	BANCO	CHEQUE N°	FECHA	VALOR						
BANCO	CHEQUE N°	FECHA	VALOR								
_____ FIRMA AUTORIZADA	_____ FIRMA CLIENTE	SUMAN _____	TOTAL COBRADO \$ _____								

Anexo 13: Recibo de Ingresos Varios

		<p align="center">COMERCIALIZADORA “JALEA REAL”</p> <p align="center">CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°NAC-GCORCEC10-00047 DEL 19-02-2010</p>				
<p align="center">RUC. 1792166594001</p> <p align="center">DIRECCION: SECTOR 5 ESQUINAS, CALLE COCANIGUAS # 406 Y AV. QUITO – TELF: 2-759-479 SANTO DOMINGO – ECUADOR</p>			<p align="center">RECIBO DE INGRESOS VARIOS</p> <p align="center">N° 0012390</p>			
CLIENTE: DIRECCION: FECHA:			RUC: TELEFONO:			
PAGOS RECIBIDOS EN CHEQUES POSFECHADOS						
FACT. N°	RECIBO EN CHEQUES					RETENCIÓN
	BANCO	CHEQUE N°	FECHA GIRO	FECHA A DEPÓSITO	VALOR	
_____ FIRMA RESPONSABLE			_____ FIRMA CLIENTE		SUMAN	
					TOTAL \$	

Anexo 14: Nota de Crédito

		<h2>COMERCIALIZADORA “JALEA REAL”</h2> <p>DIRECCION: SECTOR 5 ESQUINAS, CALLE COCANIGUAS # 406 Y AV. QUITO – TELF: 2-759-479 SANTO DOMINGO – ECUADOR</p>							
		<p>NOTA DE CRÉDITO</p> <p>S. 001-001</p> <p>N° 0000484</p> <p>Autorización SRI 1107910449</p>							
CLIENTE		VENDEDOR		FECHA DE EMISIÓN		FECHA VCMTO.		TOTAL \$	
CÓDIGO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO				PRECIO		TOTAL \$	
<p>_____</p> <p>FIRMA RESPONSABLE</p>					<p>_____</p> <p>CLIENTE</p>				

Anexo 15: Nota de Devolución de Ventas

		COMERCIALIZADORA “JALEA REAL” CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N°NAC-GCORCEC10-00047 DEL 19-02-2010			
RUC. 1792166594001 DIRECCION: SECTOR 5 ESQUINAS, CALLE COCANIGUAS # 406 Y AV. QUITO – TELF: 2-759-479 SANTO DOMINGO – ECUADOR			NOTA DEVOLUCIÓN EN VENTAS N° 0000120		
CLIENTE: CIUDAD:		DIRECCION:		RUC: TELEFONO:	
FECHA:	AUTORIZADO POR:	N° FACTURA:	FECHA:	VENDEDOR:	RECIBIÓ BODEGA:
CANT.	DESCRIPCIÓN	RAZÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL	
Observaciones:				TOTAL:	
_____ FIRMA RESPONSABLE			_____ FIRMA CLIENTE		

Anexo 16: Hojas de Tabulación de Datos - Encuesta dirigida a Clientes Internos

HOJA DE TABULACIÓN DE DATOS 1-2																		
Encuesta dirigida a Clientes Internos																		
Pregunta	1		2		3		4		5		6		7				8	
Encuesta N°	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Excelente	Bueno	Malo	Regular	Si	No
1		x		x		x		x	x		x					x		x
2	x		x			x	x		x		x			x				x
3		x		x		x	x		x			x	x				x	
4		x	x			x	x			x		x				x		x
5		x	x			x		x		x	x			x				x
6		x		x		x		x		x	x				x			x
7		x		x		x		x		x	x			x				x
8	x		x			x		x	x		x		x					x
9		x		x		x		x		x		x		x				x
10		x		x		x		x	x		x					x		x
11		x		x		x		x		x		x		x				x
12		x	x			x		x	x		x			x				x
13		x	x			x		x		x	x			x				x
14		x		x		x		x		x		x		x				x
15		x		x		x		x	x			x			x			x
16		x		x		x		x	x		x					x		x
17		x		x		x		x	x		x			x			x	
18	x			x		x		x		x	x				x			x
19		x		x		x		x		x	x			x				x
20		x		x		x		x		x	x				x			x
21		x		x		x		x		x	x			x				x
22		x		x		x		x		x	x				x			x
23		x		x		x		x	x		x			x				x
TOTAL:	3	20	6	17	0	23	3	20	10	13	17	6	2	12	4	5	2	21
	23		23		23		23		23		23		23				23	

HOJA DE TABULACIÓN DE DATOS 2-2															
Encuesta dirigida a Clientes Internos															
Pregunta	9						10		11			12		13	
Encuesta N°	Activos fijos	Inventarios	Ventas	Caja/bancos	Compras	Otros	Si	No	Eficiente	Buena	Insuficiente	Si	No	Si	No
1							X			X		X			X
2								X		X		X			X
3		X						X	X			X			X
4								X		X		X		X	
5							X			X		X			X
6								X			X	X		X	
7								X	X			X		X	
8							X			X		X		X	
9							X			X		X		X	
10								X		X		X			X
11								X		X		X		X	
12								X	X			X		X	
13								X		X		X		X	
14							X			X		X		X	
15								X		X		X		X	
16								X		X		X			X
17				X				X		X		X		X	
18								X		X			X	X	
19								X		X			X		X
20								X		X		X			X
21								X		X		X			X
22								X			X	X			X
23							X			X		X		X	
TOTAL:	0	1	0	1	0	0	6	17	3	18	2	21	2	13	10
	2						23		23			23		23	

Anexo 17: Hojas de Tabulación de Datos - Encuesta dirigida a Clientes Externos

HOJA DE TABULACIÓN DE DATOS 1-4												
Encuesta dirigida a Clientes Externos												
Pregunta	1			2				3				
Encuesta N°	M. buena	Buena	Regular	At. Direc.	Serv. Telef.	Internet	Otros	1-15m	>15m	>1hora	>1 día	> 1 sem.
1	x			x					x			
2	x			x				x				
3	x			x				x				
4	x			x					x			
5		x		x								x
6			x	x				x				
7		x			x							x
8	x			x				x				
9		x			x							x
10			x		x			x				
11		x			x				x			
12	x			x				x				
13		x		x					x			
14			x		x			x				
15		x		x					x			
16	x				x				x			
17		x		x				x				
18			x		x							x
19		x			x			x				
20	x			x								x
21		x		x								x
22		x			x			x				
23			x	x								x
24		x		x				x				
25			x	x				x				
26	x			x							x	
27		x		x						x		
28		x		x							x	
29			x	x				x				
30			x	x								x
31		x		x				x				
32	x				x			x				
33		x		x					x			
34	x			x				x				
35		x			x							x
36	x				x			x				
37		x			x				x			
38	x				x				x			
39		x		x								x
40	x			x				x				
41		x		x								x
42			x		x			x				
43	x			x								x
44	x				x				x			
45		x		x					x			
46		x			x			x				
47		x		x								x
48		x			x			x				
49	x			x						x		
50		x		x				x				
51		x		x				x				
52			x		x							x

HOJA DE TABULACIÓN DE DATOS 2-4												
Encuesta dirigida a Clientes Externos												
Pregunta	1			2				3				
Encuesta N°	M. buena	Buena	Regular	At. Direc.	Serv. Telef.	Internet	Otros	1-15m	>15m	>1hora	>1 día	> 1 sem.
53		x		x				x				
54		x			x				x			
55			x		x							x
56		x			x			x				
57		x		x					x			
58		x			x			x				
59		x		x								x
60		x		x				x				
61	x			x								x
62		x		x							x	
63			x	x				x				
64		x		x					x			
65		x		x								x
66		x		x				x				
67		x		x								x
68		x		x						x		
69		x		x								x
70		x			x			x				
71			x		x			x				
72	x				x							x
73		x		x				x				
74			x		x			x				
75		x		x								x
76		x		x							x	
77		x		x					x			
78		x		x					x			
79			x		x							x
80	x			x								x
81		x		x				x				
82		x			x				x			
83			x		x							x
84		x			x					x		
85		x			x			x				
86			x	x					x			
87		x		x								x
88		x		x								x
89			x	x								x
90			x	x							x	
91			x	x					x			
92			x	x				x				
93			x	x				x				
TOTAL:	20	51	22	61	32	0	0	37	19	4	5	28
	93			93				93				

HOJA DE TABULACIÓN DE DATOS 3-4													
Encuesta dirigida a Clientes Externos													
Pregunta	4		6		7		8		10		11		
Encuesta N°	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1		x		x			x		x			x	
2		x	x		x			x		x		x	
3	x			x				x	x			x	
4		x		x			x		x			x	
5		x		x			x		x			x	
6	x		x			x	x			x	x		
7		x		x			x			x		x	
8	x			x			x		x			x	
9		x	x			x		x	x			x	
10	x		x		x		x			x	x		
11	x			x			x		x			x	
12		x		x			x			x	x		
13		x		x			x			x		x	
14		x	x			x	x			x	x		
15		x	x			x	x			x		x	
16	x		x			x	x			x	x		
17	x			x			x		x			x	
18		x		x				x		x		x	
19		x		x			x			x	x		
20		x		x			x			x		x	
21		x		x			x			x	x		
22		x	x			x	x			x		x	
23		x	x			x	x			x		x	
24		x	x			x	x			x		x	
25		x		x			x			x		x	
26		x		x				x		x		x	
27		x		x				x	x			x	
28		x		x			x			x		x	
29	x		x			x	x			x		x	
30	x			x			x			x		x	
31	x			x			x			x		x	
32		x	x			x		x	x			x	
33		x		x			x			x		x	
34		x		x				x	x			x	
35		x		x			x			x		x	
36		x	x			x	x			x		x	
37		x		x				x	x			x	
38		x		x			x			x		x	
39		x	x			x		x	x			x	
40		x	x			x	x			x		x	
41		x		x			x			x	x		
42		x	x			x	x			x		x	
43		x		x				x	x			x	
44		x	x			x		x		x	x		
45	x			x				x		x	x		
46		x		x			x			x		x	
47		x	x			x	x			x		x	
48	x			x			x			x		x	
49		x	x			x	x			x		x	
50		x	x			x		x	x			x	
51		x		x			x			x		x	
52		x		x				x	x			x	

HOJA DE TABULACIÓN DE DATOS 4--4												
Encuesta dirigida a Clientes Externos												
Pregunta	4		6		7		8		10		11	
Encuesta N°	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
53		x		x				x		x	x	
54		x		x				x		x		x
55	x			x				x	x			x
56		x		x			x			x		x
57		x	x			x	x			x	x	
58		x		x				x		x	x	
59		x	x			x	x		x		x	
60		x	x			x	x			x	x	
61	x			x				x			x	x
62		x	x			x	x		x		x	
63		x		x			x		x		x	
64	x			x			x		x		x	
65	x			x				x	x			x
66		x		x			x			x	x	
67		x	x			x	x		x			x
68		x		x				x		x		x
69	x			x			x			x		x
70	x		x		x		x			x		x
71		x		x				x		x		x
72		x		x			x		x		x	
73		x		x			x		x		x	
74		x		x			x		x		x	
75		x	x			x		x	x			x
76		x		x			x		x			x
77		x	x			x	x		x			x
78		x		x			x		x			x
79		x		x				x	x		x	
80		x		x			x			x		x
81		x	x			x	x			x	x	
82		x		x			x		x			x
83		x	x			x	x			x	x	
84		x		x			x		x		x	
85		x	x			x	x		x			x
86		x		x				x		x	x	
87		x	x			x		x		x	x	
88		x		x			x			x		x
89		x	x			x	x			x		x
90		x		x				x		x	x	
91		x		x				x		x		x
92		x	x			x	x			x	x	
93		x		x				x		x	x	
TOTAL:	18	75	34	59	3	31	63	30	52	41	51	42
	93		93		34		93		93		93	

5.5. GLOSARIO

- ▶ **Misión.-** Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

- ▶ **Visión-** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

- ▶ **Plan estratégico.-** El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.
El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

- ▶ **Reingeniería de procesos.-** Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

- ▶ **Principios y Valores.-** Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el

soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

▶ **Análisis Interno.-** Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

1. Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
2. Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

▶ **Análisis Externo.-** Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

▶ **Recursos.-** Se refiere tanto a los recursos humanos como materiales que se utiliza para el logro de los objetivos de una institución.