



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.**

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS
PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA “JCR
DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.”**

AUTORA:

SANDRA JANNETH MADRID VILLOTA

DIRECTOR:

ING. RAMIRO GONZALO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Quito, 2014

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

**DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL
TRIBUNAL**

DEDICATORIA

A mis queridos padres, que con su amor, esfuerzo y apoyo incondicional contribuyeron a mi desarrollo personal y profesional. Y gracias a ellos he podido culminar esta importante etapa estudiantil.

A mis hermanos, a quienes en el transcurso de mi vida me han brindado experiencias maravillosas que hacen que cada día se encuentre lleno de nuevos y valiosos aprendizajes.

AGRADECIMIENTO

A todos los miembros que conforman la Universidad Tecnológica Equinoccial, que a través de la Facultad de Economía y Negocios me permitieron educarme bajo valores y principios que han sido fundamentales en el comienzo de mi vida profesional.

Al Ingeniero Ramiro Rodríguez, Director de Tesis, por su invaluable ayuda y orientación para el desarrollo de la presente investigación.

A los Socios de la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda., por permitirme aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de mi formación académica y aportar en el mejoramiento continuo de los procesos estratégicos de la compañía.

A mis familiares por su apoyo incondicional, quienes fueron mi motor para la realización de este trabajo de investigación.

“El mayor de los riesgos, es tener debilidades desconocidas...”

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Enunciado del tema.....	4
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Formulación del problema	6
1.4. Justificación	7
1.5. Objetivos de la investigación	8
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivos específicos:	8
1.6. Idea a defender:	9
1.7. Variables de la investigación:	9
1.7.1. Variables Independientes:.....	9
1.7.2. Variables Dependientes:	9
1.8. Metodología de la investigación	9
1.9. Técnicas para la recolección de datos	13
CAPÍTULO II	14
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Generalidades del control interno	15
2.1.1. Definición	15
2.1.2. Objetivos.....	16
2.1.3. Importancia	17
2.1.4. Limitaciones	19
2.1.5. Roles y Responsabilidades	19
2.1.6. Responsables del Sistema de Control Interno.....	20
2.1.7. Tipos de control	20
2.2. Sistemas de Control Interno para organizaciones	22
2.3. Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway - COSO.....	23
2.3.1. Misión:.....	24
2.3.2. Visión:	24
2.3.3. Informes emitidos:	25
2.4. Marco Integrado de Control Interno (Marco original).....	25
2.4.1. Componentes del Marco Integrado de Control Interno.....	27
2.5. Marco integrado Gestión de riesgos corporativos – (marco ERM)	30

2.6.	Control interno- Marco integrado: Versión Actualizada 2013	32
2.6.1.	Importancia del <i>Marco 2013</i> :	33
2.6.2.	Objetivos del <i>Marco 2013</i> :	34
2.6.3.	Componentes de Control Interno en el <i>Marco 2013</i>	35
2.6.4.	Efectividad del <i>Marco 2013</i>	38
2.6.5.	Limitaciones del <i>Marco 2013</i>	39
2.6.6.	Uso del Marco 2013.....	39
2.7.	Marco conceptual.....	40

CAPÍTULO III..... 44

3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	44
3.1.	Antecedentes.....	45
3.2.	Misión.....	47
3.3.	Visión	47
3.4.	Objetivos.....	48
3.4.1.	Objetivo General.....	48
3.4.2.	Objetivos Específicos	48
3.5.	Principios y Valores.....	49
3.6.	Obligaciones de la entidad frente a terceros	50
3.6.1.	Factores internos de la compañía:.....	50
3.6.2.	Factores externos de la compañía:	50
3.7.	FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	52
3.7.1.	Fortalezas (Ventaja competitiva):.....	53
3.7.2.	Debilidades:	54
3.7.3.	Oportunidades (capacidad ofensiva o defensiva):	55
3.7.4.	Amenazas:	56
3.7.5.	Estrategias FO – DO – FA - DA:.....	58
3.8.	Aplicación de cuestionarios para evaluar el nivel de control interno.....	61
3.8.1.	Comprensión del ambiente de control:	62
3.8.2.	Evaluación de riesgos:	71
3.8.3.	Actividades de control:	79
3.8.4.	Información y comunicación:	82
3.8.5.	Actividades de monitoreo:	89

CAPÍTULO IV 91

4. IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DEL AREA FINANCIERA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA. 91

4.1.	Aplicación del Marco 2013 en la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda.	92
4.2.	Ambiente de control	92
4.2.1.	Integridad y Valores éticos:	92
4.2.2.	Estructura organizacional:	98
4.2.3.	Descripción y lineamientos de Funciones.....	102
4.3.	Evaluación de riesgos	133
4.4.	Actividades de Control.	137
4.4.1.	Políticas y procedimientos de Administración.....	140
4.4.2.	Políticas y procedimientos de Ventas	144
4.4.3.	Políticas y procedimientos de Inventarios	166
4.4.4.	Políticas y procedimientos de Activos Fijos.....	174
4.4.5.	Políticas y procedimientos de Administración Financiera.....	177
4.5.	Información y comunicación.	184
4.6.	Actividades de monitoreo.	186

CAPÍTULO V.....193

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	193
5.1.	Conclusiones.....	194
5.2.	Recomendaciones	196
5.3.	Bibliografía.....	197
5.4.	Anexos	199
5.4.1.	Acta de Reuniones	199
5.4.2.	Solicitud de crédito	202
5.4.3.	Toma física de Inventarios.....	203
5.4.4.	Acta entrega- recepción de Activos fijos	206
5.4.5.	Solicitud de materiales y servicios.....	208
5.4.6.	Arqueo de caja chica.....	209

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Ilustración 1: Informes emitidos por COSO-Committee of the Treadway Commission of the Sponsoring Organization	25
Ilustración 2: Componentes del Marco COSO, (1992)	26
Ilustración 3: Relación objetivos y componentes - Marco COSO, (1992).....	27
Ilustración 4: Temas y objetivos para la evaluación del riesgo.....	29
Ilustración 5: Componentes del Marco integrado Gestión de riesgos corporativos	31
Ilustración 6: Relación objetivos y componentes Marco ERM.....	31
Ilustración 7: Comparación COSO 1992 - COSO 2013.....	34
Ilustración 8: Componentes del control interno y principios - <i>Marco 2013</i>	35
Ilustración 9: Estrategias FODA.....	57
Ilustración 10: Estrategias FODA.....	60
Ilustración 11: Componentes del Marco integrado Gestión de riesgos corporativos	62
Ilustración 13: Ambiente de Control y la Administración	63

RESUMEN DE LA TESIS

“Implementación de un Sistema de Control Interno a los Procesos del área financiera y comercial de la Empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda.”

La presente tesis estudia la implementación de un Sistema de Control Interno que se define como un proceso realizado por la administración y todo el personal de la entidad, el cual nos ayuda a identificar, evaluar y mitigar riesgos, así como desarrollar actividades de control que permitan el logro de los objetivos empresariales a través de la implementación de adecuadas políticas y procedimientos.

El sistema está diseñado para proveer una seguridad razonable, mas no absoluta acerca del cumplimiento de los siguientes objetivos: operación, reporte y cumplimiento de todas las operaciones de la compañía.

Además, con esta investigación se capacitará al personal de la compañía para que establezca el concepto de control interno dentro de sus actividades cotidianas, pues los modelos vigentes se inclinaban únicamente hacia el Control Interno Contable y no abarcaban la organización en su conjunto, por lo que fue necesario implantar un Sistema de Control Interno que involucre a la organización como un todo, en busca de niveles de eficiencia y eficacia en todos sus procesos, de acuerdo a las características de la compañía.

En conclusión, con la implementación de esta propuesta, se obtiene una visión integral de la organización, referente a si se está alcanzando los objetivos y metas que se ha planteado, los recursos utilizados y las acciones ejecutadas, siendo su finalidad, una evaluación continua, que ayude a los responsables de la compañía a redefinir sus estrategias de manera oportuna en el caso que lo amerite y mantener bases sólidas del control interno, frente a la dinámica de factores externos como internos que puedan alterar el ritmo de las operaciones y los objetivos planteados.

Palabras Claves

- Control Interno
- Riesgo
- Fraude
- Gestión

THESIS SUMMARY

"Implementation of a system of internal control to the processes of the financial and commercial area of the company JCR Distribution Services Cía. Ltda. "

This thesis studies the implementation of a system of internal control, which is defined as a process carried out by the administration and the entire staff of the organization, which helps them to identify, assess and mitigate risks, as well as develop control activities that enable the achievement of business objectives through the implementation of appropriate policies and procedures.

The system is designed to provide reasonable assurance, not an absolute one, about the fulfillment of the following objectives: operation, reporting and compliance with all the company's operations.

In addition, with this research the staff of the company will be trained in order to help them establish the concept of internal control within their daily activities, because the existing models were inclined only towards internal and accounting control; they did not cover the organization as a whole, so it was necessary to implement a system of internal control involving the organization as a whole, in search of levels of efficiency and effectiveness in all of its processes according to the characteristics of the company.

In conclusion, with the implementation of this proposal, it is possible to obtain a complete overview of the organization, which will let the company realize if it is achieving the objectives and goals that have been raised, the resources used and the actions performed. It will also serve to carry out a continuous evaluation to help administrators of the company to redefine strategies in a timely manner and maintain solid foundations of internal control in order to react to external and internal factors that can alter the pace of operations and planned objectives.

Keywords

- Internal control
- Risk.
- Fraud.
- Management

INTRODUCCIÓN

El control interno en las empresas surge por la necesidad de mantener una seguridad razonable y permanente dentro de las organizaciones, referente a la eficacia de los controles establecidos a los procesos y la preservación de los bienes e intereses de la compañía, siendo una herramienta de soporte para la administración mediante la evaluación de riesgos, y la detección oportuna de problemas y desviaciones.

Es tal la importancia que se ha dado al control interno a nivel internacional, que a partir de la década de los 90 se conformó el “Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway”, el cual estableció una definición común a escala mundial del control interno como: “un proceso efectuado por el directorio de la entidad, la administración y otro personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en relación al logro de objetivos operacionales, de reporte y cumplimiento de normativas”. Es decir, se descarta la idea errónea de que el control interno únicamente contribuya a la detección de fraudes e irregularidades y se convierte en una herramienta fundamental para la administración de empresas, ya que gracias a este se puede identificar cual es el desempeño real en relación a los objetivos planteados, y contribuye de manera integral aportando medidas de mejora o corrección, mediante una revisión permanente de los procesos dentro de la compañía.

El control interno se vuelve necesario tanto en una microempresa como en grandes corporaciones, es decir en todas las empresas, sin importar su tamaño, estructura o las operaciones que realice. En cada una de ellas es fundamental su aplicación gracias a los efectos positivos que causa, como son: el mejorar la calidad de los procesos existentes, el preparar a la organización a continuos cambios en su entorno, prevenir y corregir errores y riesgos y en general cuidar uno de los principales intereses de la compañía, como es mantener el negocio en marcha a través del tiempo. Sin embargo en la actualidad, muchas de las pequeñas y medianas empresas del país no cuentan con un sistema de control interno adecuado para la consecución de las ventajas arriba detalladas, y pierden el valor agregado que se lograría al administrar una compañía bajo técnicas, métodos y procedimientos que contribuyan a alcanzar sus objetivos.

Es por ello que la presente investigación, tiene como objetivo implementar un sistema de control interno a los procesos del área financiera y comercial de la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda., dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito.

En el capítulo uno se da a conocer la propuesta de investigación, se plantea y formula el problema existente, así como la importancia o justificación del desarrollo de este tema. Adicionalmente se presenta los objetivos a cumplir con esta propuesta, las variables que intervienen en la investigación y que van a ser sujetos de estudio y finalmente se detalla la metodología a seguir para el desarrollo de este trabajo de investigación.

El capítulo dos desarrolla la teoría que va a fundamentar el trabajo de investigación, esta se compone de las fuentes bibliográficas, ya sean de libros, revistas, internet y otras, que permiten mejorar la comprensión del tema por parte del lector. Adicionalmente se presenta un marco conceptual con un glosario de términos relacionados al tema de estudio.

El capítulo tres presenta el diagnóstico situacional de la empresa, los antecedentes, misión, visión y objetivos que permitirán conocer el sector en el que opera la empresa en la que se implementará el sistema de control interno. Se presenta un análisis a las respuestas obtenidas en un cuestionario de control interno aplicado en la compañía. Adicionalmente se presenta un método de evaluación de empresas conocido como FODA, el cual permite documentar la situación de los factores internos y externos de la compañía.

El capítulo cuatro presenta la implementación del sistema de control interno en la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda., con el desarrollo de cada uno de los cinco componentes del Marco 2013 emitido por el comité COSO.

Finalmente, el capítulo cinco se presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos del presente trabajo.

CAPÍTULO I

1. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del tema

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA JCR DISTRIBUTION SERVICES CÍA. LTDA.

1.2. Planteamiento del problema

A medida que una empresa aumenta sus operaciones, la gerencia pierde el control directo sobre los mismos, a causa de esto se requiere de una revisión del control interno ejercido en cada área que conforma la organización.

Actualmente existen varias empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo en el Ecuador, siendo altamente competitivas, debido a la alta demanda de los productos de venta, por lo que es fundamental el mantener un sistema de control interno fortalecido el cual contribuya a mantener procedimientos financieros y comerciales confiables y que aporten a la consecución de los objetivos de la compañía, principalmente la permanencia y su desarrollo en el tiempo.

La falta de un sistema de control interno integral en una compañía origina el no detectar posibles riesgos o conflictos existentes en los procesos operacionales y administrativos de manera oportuna, y por ende trae como consecuencia la falta de correctivos adecuados, lo cual afecta seriamente en el desarrollo general de sus actividades y frena su crecimiento.

La empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda., es una empresa pequeña, constituida hace dos años y no posee una estructura integral de control interno que le permita desarrollar sus actividades de manera eficaz. Internamente la empresa no ha analizado la división de obligaciones y responsabilidades de los distintos cargos existentes, así como no existen la totalidad de manuales y políticas necesarias para un direccionamiento adecuado de las actividades a realizar por los colaboradores en las distintas áreas, y no se logra una satisfacción de los clientes en relación a la calidad,

tiempos y servicio debido a que no se ha profundizado en el entendimiento del cliente y sus necesidades.

Externamente, la compañía se encuentra vulnerable a los distintos cambios en el entorno político del país, referente a reformas tributarias, laborales y societarias, además de cambios en las políticas internas de sus principales proveedores de los productos de distribución, como son NESTLE ECUADOR S.A. y KIMBERLY - CLARK ECUADOR S.A.

Por lo tanto, la compañía requiere de la implementación de un sistema de control interno integral que le permita responder a las variaciones existentes tanto en su ambiente interno como externo.

En la actualidad existen varios sistemas de control aplicables a la administración de las empresas, entre estas podemos mencionar el Marco integrado de control interno emitido por COSO¹, el cual establece los criterios para lograr una gestión efectiva y eficiente del control interno en las empresas que se desarrollan en un entorno cambiante. Según (Fonseca Luna, 2011) este sistema se ha convertido en la base de los principios del control interno, los cuales se vuelven necesarios aplicar en todas las compañías del siglo XXI.

Entre sus características principales, cabe destacar que este sistema involucra a todos los miembros de una empresa para que comprometidos con sus responsabilidades, logren el cumplimiento de los objetivos corporativos. Desde la Junta Directiva quien delimita número de personas, actividades y costos; la gerencia, quien realiza tareas de supervisión y el personal en general, quienes se encargan de la ejecución de los controles establecidos. Cabe recalcar que la seguridad ofrecida por este sistema es razonable y no completa, es decir, no se puede asegurar que ningún sistema de control interno elimine completamente la posibilidad de fraudes y errores en los procesos, pero si contribuye de una manera razonable a que la compañía no se vea afectada y frene su desarrollo a causa de deficiencias en los controles internos.

¹ Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway por sus siglas en inglés COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Por lo expuesto, se considera necesaria la implementación del Marco integrado de control interno² emitido por COSO, en la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda., el cual brinda una seguridad razonable sobre el logro de objetivos relacionados con la eficacia en las operaciones, reportes confiables y oportunos y el cumplimiento de leyes y normativas.

Para el desarrollo del presente trabajo es indispensable conocer los objetivos, componentes y factores que intervienen en el Marco integrado de control interno, los mismos que definen los principios básicos para el ejercicio del control interno, y las funciones a realizar por cada uno de los integrantes de la compañía para la implementación de mejoras en los procesos.

1.3. Formulación del problema

La empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda., dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, carece de un sistema de control interno integral en los procesos de las áreas comercial y financiera, por lo que el desarrollo de la presente investigación se orienta a la implementación del sistema de control interno denominado: “Marco integrado de control interno” emitido por “COSO”, con el fin de responder a las siguientes interrogantes:

- ¿La implementación de un sistema de control interno en las áreas financiera y comercial de la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda. contribuirá en el mejoramiento continuo de los procesos operacionales y administrativos?
- ¿Qué comprende implementar un sistema de control interno?
- ¿Cuáles son las funciones principales que deben cumplir los miembros de la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda. para la correcta aplicación del sistema de control interno?
- ¿Cuáles son los componentes del sistema de control interno a ser aplicadas en la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda.?

² Se denomina “Marco integrado de control interno” al informe emitido por el comité COSO en 2013, el cual es reconocido internacionalmente como una guía principal para diseñar, implementar y llevar a cabo el control interno y evaluar de su eficacia.

- ¿Las técnicas de evaluación del sistema de control interno contribuirán a determinar riesgos en la organización?
- ¿El conocer los riesgos ayudará a reducir las amenazas, controlar la incertidumbre, y aprovechar las oportunidades que se presenten en la compañía?
- ¿La creación de manuales, políticas y procedimientos en las áreas financiera y comercial de la compañía constituirá una adecuada guía para la ejecución de las actividades y funciones en sus distintos niveles jerárquicos contribuyendo a la optimización de los recursos existentes?

1.4. Justificación

El presente tema se desarrolla como una herramienta de solución a un sinnúmero de dificultades existentes en la empresa distribuidora y comercializadora de productos de consumo masivo, JCR Distribution Services Cía. Ltda., debido a la falta de aplicación de un sistema de control interno debidamente estructurado que influya en todas las áreas operativas de la empresa y contribuya con una optimización de recursos, protección de los bienes de la compañía y prevenga fraudes. De esta manera se logrará cumplir con uno de los principales objetivos empresariales que es la permanencia y desarrollo en el tiempo.

La implementación del sistema de control interno se aplicará como un procedimiento de detección, análisis, medición, direccionamiento, corrección, supervisión, control y evaluación, de los procesos financieros y comerciales de la compañía. El modelo de gestión seleccionado para el control interno se denomina: “Marco integrado de control interno”, emitido por “COSO” en el año 2013.

Este nos ayudará a conocer el grado de cumplimiento de políticas, la utilización o no de instructivos, manuales y formatos preestablecidos, mediante la recopilación de información y los hallazgos obtenidos, para formarnos un criterio del ambiente de control, los riesgos existentes y poder determinar las conclusiones del grado de control interno actual para la presentación a la gerencia de un sistema de control interno, compuesto de un ambiente de control adecuado, actividades de control organizadas, una evaluación efectiva del riesgo, comunicación continua y el monitoreo permanente de las actividades y de los resultados obtenidos.

Este proceso de verificación de cumplimientos contribuirá a tomar medidas correctivas y preventivas en base a las observaciones obtenidas al final de cada revisión, con el fin de dar un seguimiento adecuado a las mismas y mantener las mejoras logradas en los procesos, con la intervención de la junta de socios, gerencia y demás personal de la compañía.

Gracias a esto la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda., logrará cumplir con sus objetivos empresariales, disminuir el riesgo en sus operaciones y agregar valor en la toma de decisiones de la administración y dirección de la empresa.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Implementar el sistema de control interno denominado Marco integrado de control interno emitido por “COSO” en el año 2013 a los procesos financiero y comercial de la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda., con el fin de: lograr efectividad y eficiencia en sus operaciones, proteger los bienes, activos e intereses de la compañía, prevenir prácticas fraudulentas, obtener información financiera confiable y oportuna y asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes en el país.

1.5.2. Objetivos específicos:

- Realizar un levantamiento de los procesos de las áreas a estudiar, para determinar la situación actual referente al control interno existente en la compañía.
- Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en los procesos de las áreas financiera y comercial de la compañía.
- Analizar las causas de las falencias existentes en cada proceso y proponer e implementar los correctivos necesarios a través de la aplicación del sistema control interno seleccionado y sus componentes de: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y monitoreo.
- Realizar una evaluación permanente de los resultados, para controlar las mejoras logradas.

1.6. Idea a defender:

La implementación del sistema de control interno denominado Marco integrado de control interno emitido por “COSO”, en las áreas financiera y comercial de la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda., contribuirá a mejorar sustancialmente los procesos administrativos y operacionales, logrando una seguridad razonable de su control interno, tanto en sus operaciones, reportes, cumplimiento de leyes, mitigación de prácticas fraudulentas y protección de los bienes e intereses de la compañía.

1.7. Variables de la investigación:

1.7.1. Variables Independientes:

- Implementación del Sistema de control interno denominado Marco integrado de control interno emitido por “COSO” en las áreas financiera y comercial como herramienta de control de la compañía.
- Normas, procesos y estructuras establecidas por parte de las gerencias.

1.7.2. Variables Dependientes:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Protección de los bienes, activos e intereses de la compañía.
- Prevención de prácticas fraudulentas.
- Información financiera confiable.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes en el país.
- Optimización de los recursos en las operaciones.

1.8. Metodología de la investigación

La presente investigación se realizará en base al método científico, el cual comprende la aplicación de reglas, normas y postulados para realizar un estudio eficaz y hallar las soluciones al problema de investigación. Sin embargo, pese a que globalmente en el método científico han predominado los métodos desarrollados en la inducción, experimentación, el análisis y síntesis de los problemas, actualmente se han desarrollado distintos métodos para complementar al primero, los mismos que a lo largo del presente

trabajo serán aplicados. A continuación se presenta una breve descripción de los principales métodos de investigación:

Método Deductivo - Inductivo: deducción es un método de razonamiento que parte de conclusiones generales para aplicarlos a explicaciones o soluciones particulares; inducción utiliza el razonamiento para llegar a conclusiones generales partiendo de hechos particulares aceptados como válidos, (Bernal, 2006) .

La presente investigación partirá con el diseño del organigrama estructural de la compañía, en el cual se determinarán los departamentos que la componen y a continuación se realizará una descripción de las funciones de los integrantes de cada departamento, es decir partimos de una temática general hacia una particular.

Asimismo, en la investigación detallada de las tareas, responsabilidades y controles existentes dentro de cada cargo, se determinarán falencias, las mismas que serán analizadas desde una perspectiva global, es decir, las tareas dentro de un proceso completo. De esta manera estamos partiendo de un hecho particular hacia un tema general.

Método Hipotético – Deductivo: este método parte de hipótesis para llegar a refutarlas y obtener conclusiones que serán confrontadas con los hechos, (Bernal, 2006).

Método Analítico: se basa en estudiar un objeto de estudio descomponiéndolo en todas sus partes y estudiarlas de manera individual, (Bernal, 2006).

Método Sintético: A lo contrario del método analítico, este método une todas las partes de un todo (objeto de estudio) para estudiarle en su conjunto, (Bernal, 2006).

Método Cuantitativo: se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales, parte de un marco conceptual para llegar al problema analizado de una forma deductiva, (Bernal, 2006).

Método Cualitativo: profundiza casos específicos, se encarga de describir al fenómeno social, (Bernal, 2006).

Método de Experimentación: aplica la observación de los fenómenos a través de la utilización de los sentidos, para, con el pensamiento abstracto elaborar las hipótesis y realizar los experimentos en el objeto de estudio, controlando y estudiando su comportamiento para comprobar dichas hipótesis planteadas inicialmente.

Según menciona (Bernal, 2006): “la experimentación es el verdadero método o el método por excelencia de la investigación científica; por lo tanto, la investigación experimental es la verdadera investigación, mientras que el conocimiento generado por la misma es el conocimiento realmente válido y científico” (pág. 118), en el cual el ser humano es el principal beneficiario y a la vez el medio a través del cual se realiza la investigación.

Adicionalmente se utilizarán métodos empíricos, los cuales comprenden el estudio realizado por parte del sujeto, para determinar rasgos y características esenciales de un objeto. Dentro de los métodos empíricos a utilizar en la presente investigación, se encuentran los siguientes:

Observación: permite captar o percibir el fenómeno estudiado, registra los datos de las características generales y específicas a través de una planificación logrando un dominio del objeto. Consiste en la percepción directa del objeto investigado. Es un instrumento universal. Se utiliza en distintos momentos de la investigación. Se orienta a un fin determinado. El observador debe tener un amplio conocimiento del proceso con el fin de determinar puntos críticos o distintivos que nos orienten a una falta en el proceso. La observación como método científico puede ser simple o sistemática. Simple cuando es espontánea, realizada por personal calificado. La observación sistemática, requiere mayor objetividad, es reiterada y aplicada por diferentes observadores.

Medición: método que permite determinar la información numérica de las características de un objeto de investigación, mediante la comparación de magnitudes determinadas. Los métodos estadísticos son una herramienta fundamental para determinar relaciones y propiedades sobre la base de la organización de la información, como para realizar inferencias de determinadas regularidades sobre la base del cálculo probabilístico.

Experimentación: este método busca conocer el comportamiento de los fenómenos en diferentes condiciones, como respuesta a la aplicación de diferentes estímulos y a sus propiedades, según la opinión del investigador.

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellas es la más adecuada para el desarrollo de la investigación.

Investigación Exploratoria: es aquella efectuada sobre objetos poco conocidos o estudiados, por lo que sus resultados deben lograr resolver varias dudas existentes. La exploración ayuda a obtener nuevos datos y elementos que puedan llevar a formular con mayor precisión preguntas de investigación, y permita formular una hipótesis. Gracias a esta, el investigador se familiariza con el objeto de estudio. Sirve como base para la realización de una investigación descriptiva.

Dentro del desarrollo de esta investigación es fundamental realizar una exploración a la compañía dentro de las áreas financiera y comercial para conocer el desarrollo normal de sus actividades, las personas que la conforman, identificar las principales falencias, fortalezas y posibles amenazas de cada departamento, siendo éste el punto de partida de nuestra investigación.

Investigación Descriptiva: se basa en reseñar las principales características o rasgos del fenómeno estudiado, se deben describir los aspectos más distintivos o situaciones cuyas propiedades las hacen reconocibles a los ojos de los demás. Esta se convierte en la base de los demás tipos de investigación. Este tipo de investigación utiliza principalmente técnicas de recolección de datos como la encuesta, entrevista, observación y la revisión documental.

Posterior a la indagación se procede a realizar un informe narrativo sobre la situación de los departamentos estudiados, detallando el personal que lo conforma, sus principales funciones, responsabilidades, procesos estructurados, falencias detectadas y fortalezas identificadas.

1.9. Técnicas para la recolección de datos

Un aspecto muy importante dentro del proceso de investigación corresponde a la obtención de información, la misma que contribuirá con la confiabilidad y validez del estudio. Para la realización del presente trabajo se utilizarán las técnicas detalladas a continuación:

Entrevista: corresponde a un diálogo directo entre el investigador y los sujetos de investigación, requiere de preparación del entrevistador, conocimiento previo del campo a estudiar y una adecuada selección del lugar en donde se desarrollará la misma. Esta técnica se aplicará a las jefaturas de cada área, para conocer sus principales funciones, puntos de control establecidos, grado de supervisión, delegación de responsabilidades, entre otros.

Durante el desarrollo de las entrevistas se aplicará la técnica de observación, para identificar las tareas descritas en la entrevista y tomar detalle de cómo se desarrollan los procesos.

Encuesta: busca obtener información, la cual se recopila en un formulario por escrito denominado *CUESTIONARIO*, comprende un trabajo de campo en el cual la persona encuestada registra directamente sus respuestas en el papel, esta técnica está sujeta a la subjetividad por lo que debe ser técnicamente bien elaborada solicitando únicamente la información indispensable para que las preguntas sean mejor comprendidas.

Cuestionario: (Luzuriaga, 2002) sostiene que “es un formato redactado en forma de interrogatorio, en donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar.” (pág. 51). Se lo puede aplicar personalmente o vía electrónica. El cuestionario debe fundamentarse en el objetivo de investigación, la hipótesis planteada y sus variables y en el marco teórico. Esta técnica va direccionada de igual manera a las jefaturas, se aplican para conocer puntos específicos que no se hayan llegado a determinar en las entrevistas. Contienen preguntas: cerradas, con respuestas de opción múltiple o preguntas abiertas.

Adicionalmente se realizará la observación y análisis documental, que comprende la revisión de la documentación física o respaldo de las transacciones efectuadas por la compañía. Se determina puntos de control, como: quien emite el documento, quien lo revisa, quien aprueba y requisitos básicos de llenado de documentación interna de la compañía.

CAPÍTULO II
2. MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades del control interno

Las bases del conocimiento científico que se aplicarán para el desarrollo del presente plan de investigación propuesto son los siguientes:

2.1.1 Definición

El control es un proceso fundamental para administrar una empresa. Una empresa puede contar con planes perfectamente elaborados, una estructura organizacional adecuada, poseer una dirección eficiente, sin embargo, si la compañía no posee los controles necesarios o si los mismos son deficientes, será complicado verificar el desempeño real de la organización frente a los objetivos planteados, por tanto no se podrá establecer correctivos que se conviertan en mejoras para direccionarse a un crecimiento sostenido de la empresa a lo largo del tiempo.

Ahora definiremos al sistema de control interno, desglosando cada uno de sus términos:

Según (Ensayos, 2012), **sistema administrativo** es una red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema y condiciones determinadas los cuales persiguen un fin en la organización, (párr. 1)

(Sastre Castillo, 2009), sostiene que, “el **control** es el proceso mediante el cual los directivos regulan, miden y rectifican las actividades de la empresa para asegurar que se cumplan los objetivos formulados y se desarrollen correctamente los planes creados para su consecución” (pág. 59).

Según (Perdomo Moreno, 2004), el **control interno** es un plan de organización que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.

Según (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002), se establece al control interno como un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. (Cap. 2, Secc. 1 Art. 9)

Según el (COSO, Marco integrado de control interno, 1992)³, define al control interno como “un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento”.

De los conceptos anteriormente analizados podemos definir al sistema de control interno como el conjunto de normas, políticas y demás procedimientos determinados por la alta gerencia con la finalidad de salvaguardar los activos de la empresa, prevenir fraudes, asegurar la confiabilidad en la información registrada y reportada en el estado financiero y de resultados de la compañía y asegura el cumplimiento de las leyes que regulan a la entidad. Además, se define al control interno como las acciones realizadas por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidas serán conseguidas, como resultado de una adecuada planeación, organización y dirección.

2.1.2 Objetivos

De acuerdo a las Normas de Control Interno expedidas por la (Contraloría General del Estado, s.f.), la consecución de objetivos depende del grado de seguridad que proporcione el control interno en la entidad y los clasifica en tres categorías:

Objetivos Operacionales: se basan en la utilización eficaz y eficiente de los recursos, tanto: financieros, materiales y humanos.

Para promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones se requiere principalmente de la práctica de principios éticos y de transparencia. Adicionalmente, los controles que se implementen deben tener metas y estándares, los cuales permitirán medir el desempeño y evaluar su cumplimiento.

Estos se encuentran relacionados con la misión y visión de la entidad e incluyen el resguardo de activos, las políticas establecidas deberán proteger y conservar el patrimonio de la entidad, contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal

³ El informe “Control Interno - Marco Integrado”, 1992 es el primer informe emitido por el comité COSO

Objetivos Financieros: se refieren a lograr que la elaboración y publicación de reportes y estados financieros, tanto internos como externos, sean oportunos y razonablemente confiables.

Las políticas y procedimientos que se implementen buscarán proteger la información que arroja cada una de las transacciones y actividades que realiza la compañía, dentro de su giro normal de negocio y otras actividades complementarias que realice, con un seguimiento integral: desde el origen de información, correspondiente a los documentos fuente, los canales por los cuales son filtrados datos y cifras hasta la concentración de información en reportes, análisis de cuentas contables y elaboración de estados financieros, así como del archivo, como respaldo de la información registrada.

Objetivos de Legalidad: el control interno busca el cumplimiento de disposiciones y normativas que sean aplicables en la entidad

De la misma manera, Abraham Moreno menciona entre los principales objetivos, los siguientes: Prevenir fraudes, descubrir robos y malversaciones, obtener información administrativa y contable confiable y oportuna, localizar errores administrativos, contables y financieros, proteger y salvaguardar bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa. Por lo tanto, las políticas implementadas en la compañía deberán estar direccionadas a la consecución de los objetivos descritos anteriormente, en cada una de sus áreas.

2.1.3 Importancia

Según (Rojas Lopez, Correa Espinal, & Gutierrez Roa, 2012) entre las razones que motivan a realizar controles se destacan:

- **Mejorar la calidad:** el realizar un control a los procesos hace que se detecten oportunamente las fallas y estas sean corregidas y eliminadas.
- **Enfrentar el cambio:** el control es necesario para detectar los cambios existentes en el medio y su impacto en los productos y servicios que brindan las organizaciones, y de esta manera se puede responder de forma positiva frente a posibles amenazas o se puede aprovechar de las oportunidades presentes.

- **Producir ciclos más rápidos:** el realizar un control de los procesos nos permite determinar aquellos que representan un “cuello de botella”, lo cual es importante para establecer medidas correctivas y de esta manera optimizar el tiempo en las operaciones y mejorando los resultados frente a los clientes.
- **Agrega valor:** el lograr procesos más efectivos y en tiempos menores hace que la compañía maneje ventajas competitivas. El experto en administración japonesa, Kenichi Ohmae indica que el principal objetivo de una organización es “agregar valor a su producto o servicio” de tal manera que el cliente lo prefiera sobre la oferta del consumidor.

El mantener un sistema de control interno eficiente dentro de la organización contribuye a que la administración pueda direccionar a la empresa en el cumplimiento de su misión, objetivos de rentabilidad y desarrollo sostenido, disminuyendo variables negativas en el transcurso del tiempo o bien creando bases sólidas, que permitan mitigar los efectos negativos o inciertos que dichas variables puedan ocasionar. Asimismo, el mantener un control adecuado sobre las operaciones en la compañía hace posible una toma de decisiones más precisa y oportuna cuando la información financiera y administrativa es actualizada, verás y ordenada. Es decir, se logra una mejor situación financiera, administrativa y legal.

Asimismo, un sistema de control interno contribuye a actuar de manera proactiva frente a los riesgos que puedan afectar el desarrollo normal de las operaciones de la compañía. Por lo que se considera que el Control Interno es la base donde reposan todas las actividades y operaciones de una entidad, es decir, las actividades de distribución, comercialización, financiamiento, administración, son regidas por el control interno.

El mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa-clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; sus procesos son aplicables a todas las áreas y departamentos de la compañía. Por lo que corresponde a la máxima autoridad de la empresa o negocio la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno en cada área de la empresa o negocio, bajo el criterio de que el funcionario encargado de dirigir es responsable del control interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en la empresa o negocio.

Por lo tanto, se resume que el sistema de control interno forma parte integral de los sistemas contables, financieros, de planeación y de información operacional de la empresa o negocio y es seleccionado y aplicado de acuerdo a las necesidades que esta presenta.

2.1.4 Limitaciones

Un sistema de control interno al momento de su estructuración e implementación, presenta varias limitaciones, las mismas que deben ser analizadas una a una y evaluadas cuidadosamente para obtener los mejores resultados, convirtiendo en fortalezas, dichas debilidades.

Entre las principales limitaciones que se presentan al momento de elaborar un sistema de control interno tenemos:

- Establecimiento de adecuados objetivos.
- El juicio humano en la toma de decisiones puede ser equivocado o sujeto a parcialidades.
- Equivocaciones producto del error humano.
- Posibilidad de anulación de controles por la gerencia.
- Posibilidad de burlar controles por la colusión entre distintos actores.
- Factores externos más allá del control de la entidad.

2.1.5 Roles y Responsabilidades

Son responsables del control interno cada uno de los integrantes de la organización, todos estos son los encargados de cumplir y velar por la adecuada aplicación y cumplimiento del Control Interno, entre ellos tenemos: a la dirección y al personal directivo, sobre quienes recae la responsabilidad principal. Los auditores internos, son quienes contribuyen a la eficacia del control interno, asimismo los auditores externos son agentes terceros que contribuyen al logro de los objetivos de la entidad proporcionando información necesaria para la revisión y corrección de ciertos procesos del control interno para su mejor funcionamiento, sin embargo, estos últimos no son responsables del desempeño del sistema de control interno ni forman parte de él.

2.1.6 Responsables del Sistema de Control Interno

La Administración: el director ejecutivo o gerente general es quien fija la pauta de este sistema. Se encarga de asegurar la integridad y la ética dentro del ambiente de control positivo en la entidad a través del ejercicio del liderazgo y dirección sobre los administradores principales. Este funcionario se encarga de revisar la forma en la que los administradores controlan el negocio.

A su vez, estos últimos delegan responsabilidades más específicas al personal de cada departamento por medio de políticas y procedimientos. Es decir, esta es una responsabilidad en cascada, con lo cual se cubre hacia arriba, hacia abajo y a lo ancho las unidades de operación de la compañía.

Consejo de directores: estos actúan como guías y ejercen una supervisión reguladora. Se caracterizan por ser objetivos, competentes y excelentes investigadores. Tienen gran conocimiento de las actividades y del ambiente de la entidad y utilizan un sistema de comunicación eficaz.

Audidores Internos: tienen como función principal la evaluación y monitoreo de la efectividad de los sistemas de control interno.

Otro Personal: todos los integrantes de la organización poseen algún grado de responsabilidad frente al control interno, con el cumplimiento de políticas y procedimientos y en la información que arroja hacia arriba sobre las actividades que realiza cada uno.

Auditoria Externa: es un tercero, ajeno a la entidad, que influye en la consecución de objetivos al brindar información financiera revisada y opiniones según sus puntos de vista objetivos e independientes.

2.1.7 Tipos de control

Según (Rojas Lopez, Correa Espinal, & Gutierrez Roa, 2012) existen tres tipos básicos de control interno: control preliminar, control concurrente y control de retroalimentación.

2.1.7.1 Control preliminar

Se enfoca en la prevención de desviaciones por error o fraude en los procesos, con el fin de garantizar la calidad de los recursos y resultados favorables según la planificación:

En la selección de recursos humanos el trabajo a realizar se basa en definir los requerimientos y habilidades que se buscan en el personal. Estos requerimientos difieren según la naturaleza de cada tarea. El control se realiza en el proceso de selección de personal. Referente a materiales, el inventario debe ser suficiente para asegurar el flujo continuo que satisfaga la demanda de los clientes. Referente a recursos financieros, se determina que los mismos deben estar siempre disponibles para el normal desarrollo de las operaciones. El medio principal para controlar la disponibilidad y el costo de los recursos financieros es el presupuesto, en especial, el de efectivo y el de capital de trabajo. Estos presupuestos ayudan a controlar los flujos y reflujos de las actividades de la empresa en los procesos de compras, pagos, ventas y cobros.

2.1.7.2 Control concurrente

El control concurrente vigila las operaciones en funcionamiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos. El control se produce cuando los supervisores dirigen el trabajo de sus subordinados, asegurando que las actividades se realicen de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos. Aquí se presenta la cadena de mando en la que cada superior debe interpretar las órdenes desde los niveles más altos y comunicar a los niveles inferiores.

2.1.7.3 Control de retroalimentación

El control de retroalimentación se realiza en los resultados finales obtenidos en cada proceso o ciclo de procesos, a los cuales se establecen medidas correctivas que se orienten a la mejora del proceso.

2.2. Sistemas de Control Interno para organizaciones

Según (Fonseca Luna, 2011) los medios para vigilar las operaciones financieras en las compañías, emergieron espontáneamente en la sociedad post-industrial. Una de ellas fue el control interno desarrollado en la primera mitad del siglo XX, concepto que fue utilizado por los contadores independientes para el examen de los estados financieros.

En Estados Unidos se consideró al sistema de control interno en los años 70, en los cuales ocurrieron dos hechos que despertaron la preocupación de los legisladores americanos y se convencieron del valor del control interno en las compañías, incluso en 1977 se promulgó la Ley sobre Prácticas Corruptas en el Exterior.

En 1975 se implementaron las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), hoy Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) con el fin de promover un lenguaje común y prácticas contables uniformes para la preparación de estados financieros.

En los años 80 no existieron mayores cambios referentes al control interno, salvo reportes sobre informes financieros fraudulentos en entidades públicas

En los años 90 se divulgaron diferentes estudios entre ellos:

- El informe de “Control Interno - Marco Integrado” elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway - COSO en 1992.
- La Guía de Control (COCO) por el Instituto de Contadores Autorizados de Canadá-CICA en 1995.
- El COBIT por la Fundación de sistemas de información, auditoría y control- ISACA en 1996.

En el 2004 se publicó el informe “Gestión de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management)”.

En 2006 la Guía COSO para pequeñas compañías públicas y la Guía de monitoreo sobre sistemas de control interno en 2009.

2.3. Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway - COSO

“COSO”, en sus siglas en inglés, es un comité conformado por el sector privado, patrocinado y financiado por cinco organizaciones profesionales con sede en Estados Unidos:

- American Accounting Association (AAA),
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA),
- Financial Executives International (FEI),
- Instituto de Contadores Administrativos (IMA), antes Asociación Nacional de Contadores
- Instituto de Auditores Internos (IIA).

Según lo publica la página web de COSO, (Committee of the Sponsoring Organization of the Treadway Commission), este comité fue organizado en 1985 en Estados Unidos, promovido por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que podrían dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones sobre: control interno y evaluación de riesgos, para todo tipo de organizaciones, entre ellas: el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) de Estados Unidos.

COSO inició como una: “Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta” en la cual elaboró recomendaciones para empresas públicas y privadas e instituciones educativas sobre: (i) la identificación y comprensión de los factores que intervienen en la preparación de estados financieros fraudulentos, (ii) evaluación del riesgo de información financiera fraudulenta y (iii) el diseño e implementación de controles que proporcionen seguridad razonable en la prevención del fraude.

El primer presidente de la Comisión Nacional fue James C. Treadway, Jr., de allí el nombre de la comisión “of the Treadway Commission”. Actualmente el presidente es Robert Hirth.

Los representantes de cada organización integrante, se reúnen periódicamente para trabajar en proyectos específicos. Por lo general, se reúnen cada tres meses para revisar las estrategias planteadas, el rendimiento financiero, operativo y mejora continua de procesos

de cada uno de los informes emitidos por ellos, sobre el control interno y la evaluación de riesgos.

Los primeros autores del informe denominado: “Marco Integrado de Control Interno” fueron: socios y colaboradores de la firma auditora y consultora Coopers & Lybrand, profesionales de otras firmas auditoras, auditores externos, ex-directores ejecutivos de compañías, entre otros.

2.3.1. Misión:

Según la publicación presentada en la página web de COSO (Committee of the Sponsoring Organization of the Treadway Commission), este se encarga del desarrollo de marcos⁴ y orientaciones generales sobre tres temas interrelacionados: (i) el control interno, (ii) la gestión del riesgo empresarial (Enterprise Risk Management - ERM) y (iii) la disuasión del fraude, con el fin de mejorar el desempeño organizacional, la supervisión, y reducir el grado de fraude en las organizaciones.

2.3.2. Visión:

Según la publicación presentada en la página web de COSO (Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), su visión es: “ser líder en el mercado global en el desarrollo de la orientación en áreas de riesgo y control que permitan mejorar la dirección en la organización y reducir el fraude”.

⁴ Se denomina “Marco” a los informes emitidos por COSO que contienen los lineamientos para desarrollar y mantener sistemas de control interno efectivos en las organizaciones.

2.3.3. Informes emitidos:

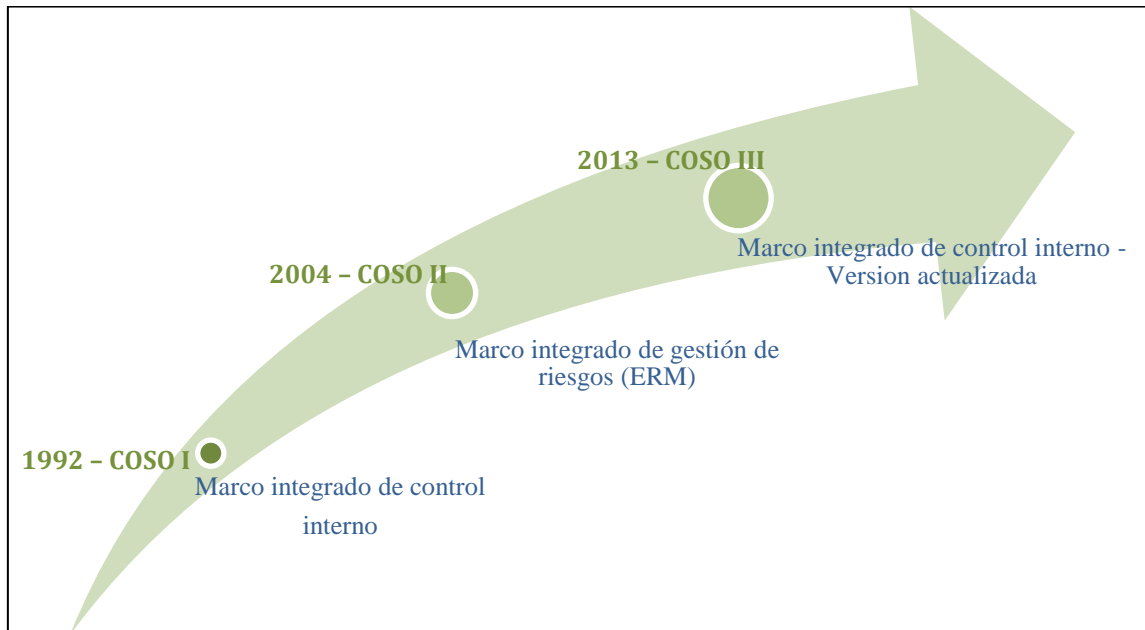


Ilustración 1: Informes emitidos por COSO-Committee of the Treadway Commission of the Sponsoring Organization

Fuente: <http://www.coso.org/>, COSO

Elaborado por: el Autor.

2.4. Marco Integrado de Control Interno (Marco original)

El Marco Integrado de Control Interno (en adelante “Marco original”), constituye el primer informe emitido por el comité “COSO”, en el año de 1992, con el cual se dio mayor importancia y amplitud a los conceptos del control interno.

Según (COSO, Marco integrado de control interno, 1992), se define al control interno como: “un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección, y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información, y el cumplimiento.

La seguridad a la cual hace mención, se especifica que ha de ser razonable mas no absoluta y esto se debe a los limitantes presentes en este sistema como son: los costos que implica su ejecución, los mismos que deben estar en concordancia con el beneficio que

aporta a la organización; el riesgo existente de que las personas cometan fraudes y la aplicación de un juicio profesional poco certero.

Este informe es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad, para lo cual se establecen cinco componentes interrelacionados y de igual importancia. Cuatro de ellos se refieren al diseño y operación del control interno, mientras que el quinto componente, el monitoreo, busca asegurar que el control interno continúe operando con efectividad.



Ilustración 2: Componentes del Marco Integrado Control Interno, (1992)

Fuente: (COSO, Marco integrado de control interno, 1992)

Elaborado por: el Autor

Dentro del logro de objetivos a los que se refiere el Control Interno, se encuentran los siguientes: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y normativas. A continuación se presenta la relación entre los objetivos y los componentes del marco original, emitido en 1992:

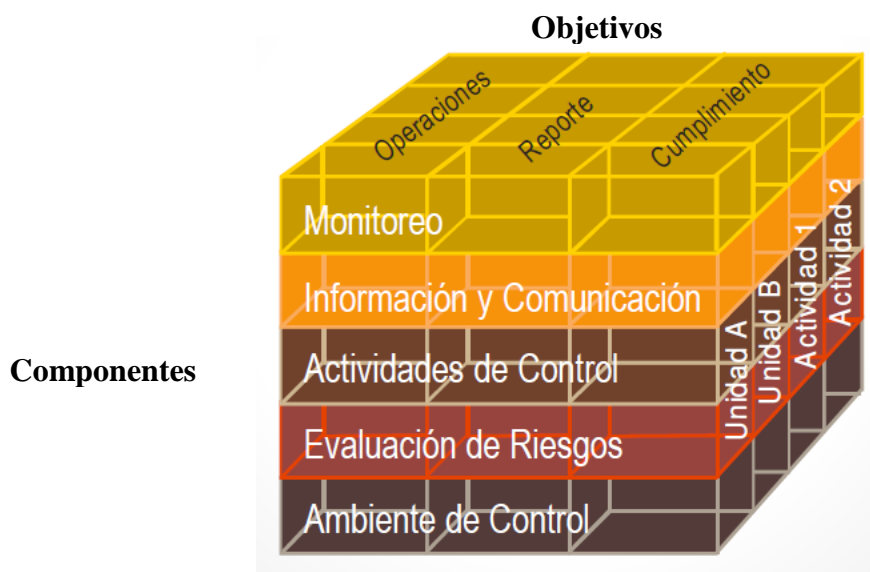


Ilustración 3: Relación objetivos y componentes - Marco Integrado Control Interno, (1992)

Fuente: (COSO, Marco integrado de control interno, 1992)

Elaborado por: COSO

Los objetivos del control se ubican en la línea horizontal superior de la estructura del cubo, debido a que estos definen los criterios que deben lograrse para que el sistema de control interno sea efectivo.

2.4.1. Componentes del Marco Integrado de Control Interno

2.4.1.1. Ambiente de control:

Este primer componente provee las bases para llevar a cabo el control interno dentro de la organización, a través de normas y políticas que dan lineamientos del comportamiento del personal respecto al control. Con ello busca crear conciencia sobre el riesgo y la importancia de la disciplina. Se compone de:

- Integridad y valores éticos
- Estructura orgánica
- Asignación de autoridad y responsabilidades
- Competencia de los empleados
- Política de recursos humanos

Este componente es reconocido como el más importante por ser el “tone at the top”, lo cual significa que la atmosfera interior de los mandos superiores ejerce gran influencia en la conciencia sobre el control interno de los subordinados. También se la puede definir como una envoltura invisible que rodea a toda la organización en cuyo interior se ponen en

manifiesto atributos individuales como: la integridad, valores éticos, competencia, entre otros factores propios de los individuos, necesarios para el cumplimiento adecuado de sus funciones. Por lo cual, este constituye en la primera línea de defensa que la organización posee en su interior para mitigar los riesgos. Esta actividad puede variar dependiendo la entidad en la que sea aplicada, según su tamaño, complejidad de operaciones, entre otros factores. Comprende lo siguiente:

- Descripción de puestos de trabajo y funciones.
- Idoneidad de la estructura orgánica para proporcionar y garantizar el flujo de información.
- Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad.
- Políticas y procedimientos para la inducción, contratación, entrenamiento y remuneración de los empleados. Promociones y ascensos entre otros criterios para retener e incentivar a empleados clave.

2.4.1.2. Evaluación de riesgos:

Identifica, analiza y gestiona los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control. Cumple dos roles importantes:

- La evaluación de riesgos comprende (i) la preparación de estados financieros de acuerdo a principios contables y (ii) los riesgos presentes en los procesos y actividades.
- Tiene conexión con las actividades de control por la probabilidad de la exposición financiera ante posibles fallas.

Presenta los siguientes factores: (i) diseño de objetivos globales: corresponde a la misión, visión, valores de la organización, la evaluación de su FODA y la determinación de una estrategia corporativa global que se asienta en el plan estratégico. (ii) diseño de objetivos por actividad: los objetivos deben ser claros y medibles. (iii) identificación y análisis de riesgos: proceso continuo de identificación y análisis de riesgos debido a factores externos e internos. (iv) gestión del cambio: prevé, identifica y reacciona ante actividades rutinarias que puedan afectar a la organización.

Según (Fonseca Luna, 2011) se presenta a continuación un detalle de los objetivos anteriormente mencionados:

Tema	Descripción
Objetivos globales	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si los objetivos de la entidad se encuentran expresados con claridad y en forma íntegra, en cuanto a lo que desea obtener y las estrategias para conseguirlo. • Determinar la efectividad con que los objetivos son comunicados al personal y a la junta de directores. • Establecer y analizar la vinculación y coherencia de los objetivos, con las estrategias de la entidad y consistencia con los planes de negocios y estratégicos, y el presupuesto.
Objetivos por actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la coherencia entre los objetivos globales y planes y los objetivos por actividad. • Revisar las características de los objetivos por actividad (factores críticos de éxito) y coherencia entre ellos, y su relevancia con los procesos importantes en la entidad. • Evaluar la idoneidad de los recursos con relación a los objetivos. • Efectuar pruebas para conocer si los controles operan con efectividad, incluyendo la evidencia obtenida.
Identificación y análisis de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar lo adecuado de los mecanismos para identificar los riesgos internos y externos. • Evaluar la integridad del proceso de análisis de riesgos, incluyendo su impacto y probabilidad de ocurrencia, y las acciones de mitigación pertinentes.
Riesgo de fraude	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si la entidad tiene implementado un programa de gestión del riesgo de fraude. • Determinar si el Código de Conducta de la entidad incorpora los comportamientos que espera de los empleados en caso de fraude y su comunicación ante los jefes responsables. • Evaluar la efectividad del programa de gestión del riesgo de fraude y el enfoque brindado por la gerencia a los errores materiales en los estados financieros y, los casos de apropiación de activos.

Ilustración 4: Temas y objetivos para la evaluación del riesgo

Fuente: (Fonseca Luna, 2011)

Elaborado por: Fonseca Luna, Oswaldo

2.4.1.3. Actividades de control:

Comprenden las políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen sus actividades de manera óptima. Incluye indicadores de desempeño, segregación de funciones y procesamiento de información. Según (Fonseca Luna, 2011):

- Las políticas establecen lo que debería hacerse en la entidad, estas no son actividades de control, sino más bien, son lineamientos generales de acción para la toma de decisiones de la alta gerencia.
- Los procedimientos son instrucciones específicas para ejecutar las acciones que realizan las personas cumpliendo con las políticas establecidas, por lo tanto, se desprenden de estas.

2.4.1.4. Información y comunicación:

Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades y los mecanismos de información implantados en la organización. Debe cumplir con calidad de información y efectividad en las comunicaciones internas y externas.

2.4.1.5. Monitoreo:

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en relación con el tiempo.

2.5. Marco integrado Gestión de riesgos corporativos – (marco ERM⁵)

El 29 de septiembre de 2004 se presentó el Marco de control interno denominado Gestión de riesgos corporativos, (en adelante marco ERM), por sus siglas en inglés, el cual es compatible al marco original, sin embargo su enfoque varía uno del otro, mientras el marco original se enfoca en reducir riesgos, marco ERM se enfoca en la gestión de riesgos mediante el uso de técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

Adicionalmente este marco amplía su estructura a ocho componentes:

Componente	Concepto	Observación
Ambiente de control	Son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.	Se mantiene
Establecimiento de objetivos	Estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.	Nuevo

⁵ ERM corresponde a las siglas en inglés, Enterprise Risk Management – Integrated Framework traducido al español como Marco Integrado Gestión de riesgos corporativos

Componente	Concepto	Observación
Identificación de eventos de riesgo	Que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.	Nuevo
Evaluación de Riesgos	Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.	Se mantiene
Respuesta a los riesgos	Determinación de acciones frente a los riesgos.	Nuevo
Actividades de control	Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.	Se mantiene
Información y comunicación	Eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.	Se mantiene
Supervisión	Para realizar el seguimiento de las actividades.	Se mantiene

Ilustración 5: Componentes del Marco integrado Gestión de riesgos corporativos

Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , 2004)

Elaborado por: El Autor

Dentro de los objetivos establecidos en el marco, se incrementa el siguiente: (i) salvaguardia de los recursos. Y se mantienen: (ii) efectividad y eficiencia en las operaciones, (iii) confiabilidad de la información financiera, (iv) cumplimiento de las normas que sean aplicables.

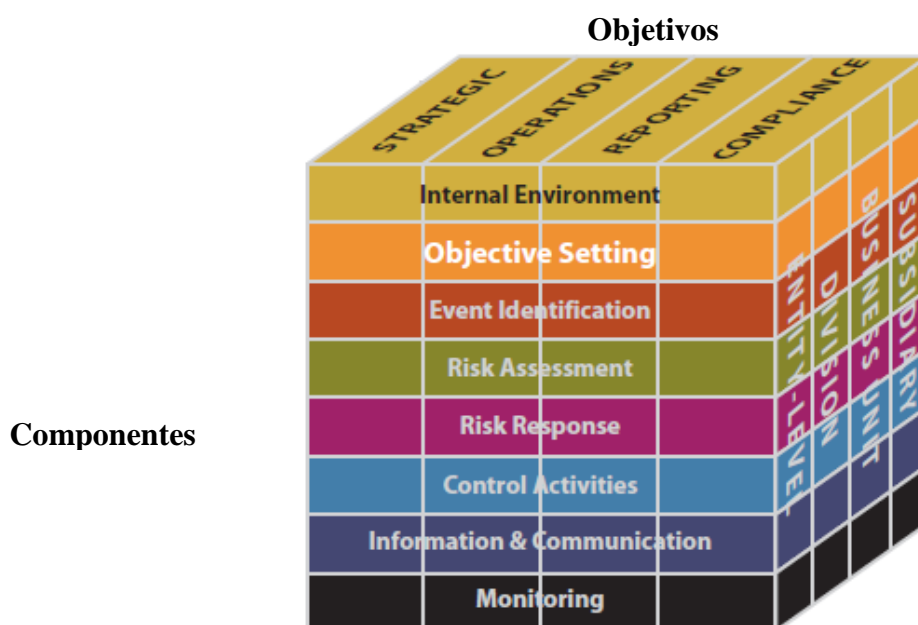


Ilustración 6: Relación objetivos y componentes Marco ERM

Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , 2004)

Elaborado por: COSO

2.6. Control interno- Marco integrado: Versión Actualizada 2013

El primer trimestre del 2013 se publicó la versión más actualizada del marco de control interno existente, denominado: “Control interno- Marco integrado: versión actualizada 2013”, (en adelante *Marco 2013*) esto a raíz de las necesidades actuales de prevención y detección de errores materiales, pérdida de activos, corrupción, el auge de la globalización de mercados y operaciones, cambios en los modelos de negocios, los impactos de los cambios tecnológicos, entre otros.

Dentro de los principales cambios que propone el nuevo *Marco 2013* sobre el control interno, se encuentran los siguientes:

- Codificación de 17 principios aplicados en cada uno de los elementos de control interno para el desarrollo y evaluación de la efectividad del sistema de control. Estos principios buscan proporcionar claridad al usuario a la hora de diseñar e implementar un sistema de control interno efectivo.
- Se expanden los objetivos de información, referentes a los estados financieros para que los mismos puedan ser dirigidos a los diferentes usuarios internos y externos. La presentación de dichos informes pueden ser financieros y no financieros.

Informes financieros: son necesarios para: acceder a transacciones en el mercado de capitales, el análisis de las partes interesadas, tramitar contratos con proveedores y para una revisión de si los resultados financieros cumplen las expectativas de los socios.

Informes no financieros: conforman los informes de gestión sobre la efectividad del control interno.

- Existe un enfoque más amplio en las operaciones, debido a los cambios en el entorno empresarial de las últimas décadas.

Sin embargo se mantienen como base de este sistema: la definición de control interno, los cinco componentes de control interno presentados en el Marco original y resalta la importancia del criterio profesional del Consejo de Administración⁶ y el resto de personal.

⁶ El Marco denomina “Consejo de Administración” al máximo órgano de dirección dentro de la organización.

Importancia del criterio profesional en la aplicación del Marco 2013: según (COSO, 2013), el *Marco 2013* requiere “la aplicación del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad”. Ya que el uso de dicho criterio profesional, dentro de los límites establecidos por las leyes, reglas, regulaciones y normas, mejora la capacidad de dirección en la toma de decisiones sobre el control interno. Es así que cada nivel de dirección deberá aplicar su juicio profesional:

NIVEL	JUICIO PROFESIONAL
Consejo de Administración	para: determinar el nivel de control que se requiere aplicar
demás directivos y el resto de personal	para: seleccionar y desarrollar los controles en la organización
demás directivos y los auditores internos	para: supervisión y evaluación de la efectividad del sistema de control interno

Fuente: (COSO, 2013)

Elaborado por: El Autor

2.6.1. Importancia del *Marco 2013*:

El *Marco 2013* proporciona a la dirección y al consejo de administración lo siguiente:

- Un medio para aplicar el control interno a cualquier tipo de organización, (grandes, medianas, pequeñas, públicas o privadas)
- Flexibilidad en la estructuración e implantación del control interno, a través de la aplicación de 17 principios.
- Los requisitos necesarios para lograr un sistema de control interno efectivo, con la aplicación de los 5 componentes: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.
- Mayor enfoque anti-fraudes.
- Método para identificar, analizar los riesgos y desarrollar y gestionar las medidas necesarias para la mitigación de estos, en niveles aceptables.
- Medio para eliminar controles ineficientes.

Adicionalmente, proporciona a los grupos de interés externos lo siguiente:

- Mayor confianza en la supervisión efectuada a los sistemas de control interno.
- Mayor confianza referente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- Mayor confianza en la entidad referente a responder de manera positiva y efectiva frente a situaciones de riesgo.

2.6.2. Objetivos del Marco 2013:

Según (COSO, 2013) se establecen tres categorías de objetivos centrales a los que se deberá enfocar el control interno en la organización:

Objetivos Operativos: buscan efectividad y eficiencia en las operaciones de la entidad, para lograr rendimientos financieros y operacionales, y proteger los activos frente a pérdidas en la organización.

Objetivos de Información: busca confiabilidad, oportunidad, transparencia en la información reportada, ya sea financiera, no financiera, interna o externa.

Objetivos de cumplimiento: busca el asegurar el cumplimiento de leyes y demás regulaciones a las que se encuentre sujeta la organización.

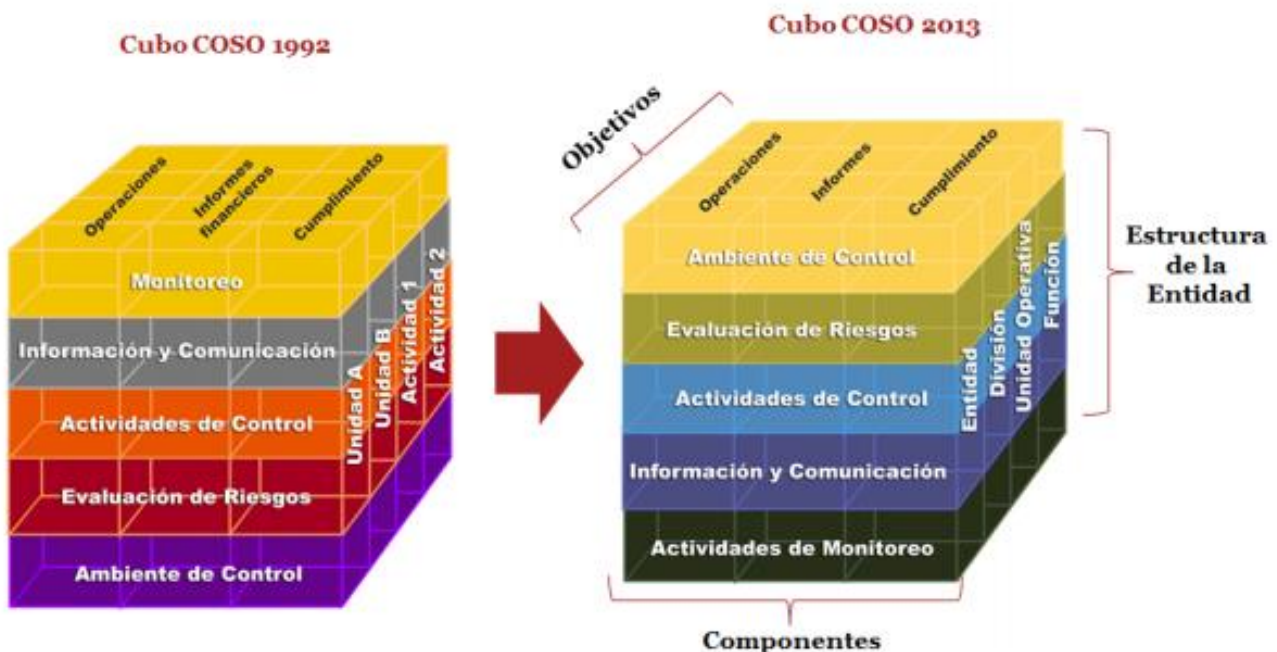


Ilustración 7: Comparación COSO 1992 - COSO 2013

Fuente: (COSO, 2013)

Elaborado por: COSO

2.6.3. Componentes de Control Interno en el Marco 2013

Según (COSO, 2013) se mantienen los cinco componentes integrados de control interno que se dieron a conocer en el año 1992, sin embargo al 2013 se han establecido principios en cada uno de estos componentes y se han moldeado a las exigencias empresariales actuales, a continuación un detalle de los mismos:

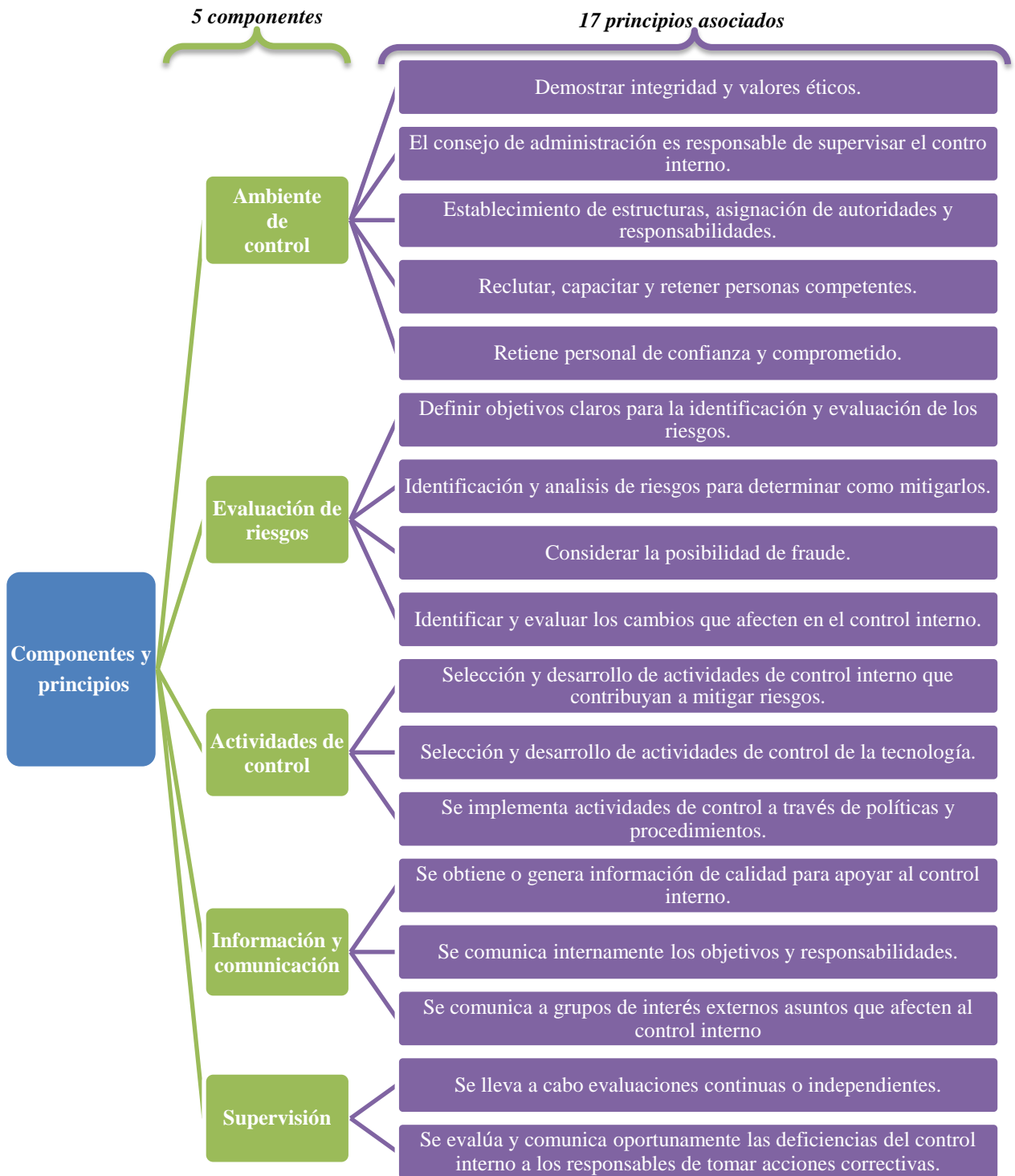


Ilustración 8: Componentes del control interno y principios - Marco 2013

Fuente: (COSO, 2013)

Elaborado por: El Autor

2.6.3.1. Ambiente de Control:

Se define como el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen las bases sobre las que se desarrollará el control interno. Estas son aplicadas por el consejo de administración y la alta gerencia quienes definen el “tone at the top”⁷ con respecto a la importancia del control interno, ya que los expertos en ética de negocios consideran que tener un tono fuerte en la parte superior de la organización ayuda a prevenir el fraude y otras prácticas no éticas en los rangos inferiores.

Está constituido por:

- Integridad y valores éticos de la organización.
- Parámetros para la supervisión que realiza dirección
- Estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad.
- Proceso de atraer, desarrollar y retener profesionales competentes.
- Firmeza en las medidas de evaluación del desempeño.
- Esquemas de compensación para incentivar los resultados en el desempeño.

2.6.3.2. Evaluación de riesgos:

Según (COSO, 2013) se define al riesgo como: “la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos”. Según esta definición las organizaciones se ven vulnerables frente a riesgos, tanto por factores internos y externos, por lo cual el comité COSO establece como necesario, realizar una evaluación del riesgo, continua y dinámica, en la que se identifique, evalúe y gestione el riesgo de acuerdo a un nivel de tolerancia preestablecido.

Previo a la evaluación de riesgos se debe establecer los objetivos de cada nivel de la entidad. El consejo de administración es quien: define los objetivos de la entidad y los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, claros y detallados.

⁷ Se denomina “tone at the top” al término que se utiliza para describir el clima ético general de la organización.

2.6.3.3. Actividades de control:

Son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que garantizan el cumplimiento de las instrucciones de la dirección con el objetivo de mitigar riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en los diferentes procesos del negocio y en el entorno tecnológico. Pueden ser preventivas o de detección.

Abarca una amplia gama de actividades manuales y automatizadas como: autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial.

La segregación de funciones está integrada con las actividades de control, por lo que en las áreas en las que no se puede realizar una adecuada segregación de funciones la dirección debe desarrollar actividades de control compensatorias.

2.6.3.4. Información y comunicación:

Según (COSO, 2013) la comunicación es: “el proceso continuo e iterativo⁸ de proporcionar, compartir y obtener información necesaria”

Su importancia radica en que la dirección requiere información relevante y de calidad ya sea de fuentes internas como externas para una mejor toma de decisiones y control de la entidad. La comunicación en la organización es interna y externa. La primera se refiere a cómo la información se difunde dentro de la organización tanto en sentido ascendente como descendente, para garantizar que el personal reciba un mensaje claro de la alta dirección. La comunicación externa es en dos vías, comunica de afuera hacia el interior y de dentro hacia afuera información de interés.

2.6.3.5. Actividades de supervisión:

Comprende las evaluaciones realizadas para determinar si los controles establecidos están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones pueden ser continuas o independientes, las primeras están incorporadas en los procesos que realiza cada una de las

⁸ El término “iterativo” hace referencia a la acción de repetir un proceso las veces que sean necesarias con el objeto de alcanzar una meta deseada.

áreas de la entidad, para dar información oportuna sobre los controles y las evaluaciones independientes que se ejecutan de manera de acuerdo a las evaluaciones de riesgo. La supervisión del control interno es comparada frente a criterios establecidos por la alta dirección, y las diferencias son reportadas al consejo de administración.

2.6.4. Efectividad del *Marco 2013*

Según (COSO, 2013) el *Marco 2013* establece los requisitos necesarios para un sistema de control interno efectivo⁹, para lo cual es necesario:

- Que el sistema de control interno diseñado e implementado en la compañía esté conformado por cada uno de los cinco componentes y principios antes detallados y que los mismos sean aplicados para alcanzar los objetivos especificados.
- Que los cinco componentes funcionen de manera integrada, ya que los mismos son interdependientes y existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos.

Por lo tanto, si la organización presenta deficiencias en la implementación y aplicación de los componentes de control interno no estará cumpliendo con los requisitos necesarios para lograr que el sistema de control interno sea efectivo.

El lograr los objetivos de la entidad significa que:

- La organización lleva a cabo operaciones efectivas y eficientes, pese a la existencia de eventos externos de riesgo, ya que fueron analizados y controlados oportunamente o se mitigó su impacto en un nivel aceptable.
- La organización puede medir el grado de eficiencia y efectividad de las operaciones en situaciones de riesgo y mantenerse en un grado aceptable
- La organización puede predecir razonablemente la duración y naturaleza de los acontecimientos externos y mitigar su impacto de manera aceptable.
- La organización prepara informes de acuerdo a reglas, regulaciones y normas aplicables.

⁹ Control interno efectivo significa que “el sistema proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la organización en sus tres categorías”

- Cumple con leyes tanto internas como externas.

2.6.5. Limitaciones del Marco 2013

Como cualquier otro sistema de control interno, el *Marco 2013* afirma que la seguridad que proporciona es únicamente razonable referente al cumplimiento de objetivos, es decir, existen limitantes como: un deficiente criterio profesional, la mala toma de decisiones, acontecimientos externos no controlables, entre otros. Por lo cual, el sistema de control interno presenta una seguridad “razonable” mas no “absoluta”. Pese a esto, el consejo de administración debe apuntar a minimizar en lo posible estas limitaciones.

2.6.6. Uso del Marco 2013

En (COSO, 2013), se establece el uso que cada una de las partes interesadas le darán al *Marco 2013*, según el papel que desempeñan en la organización, así:

- **El consejo de administración:** supervisa a la dirección y a otras partes directivas en referencia a la aplicación del sistema de control interno. Analiza el estado del sistema de control interno de la entidad. Establece políticas de cómo los miembros del consejo deben realizar supervisiones según el rendimiento de cuentas que realiza cada una de las partes directivas. Debe tener conocimiento: de todos los riesgos existentes que puedan afectar al cumplimiento de objetivos de la entidad; de las evaluaciones de las deficiencias del control interno; de las medidas adoptadas por la dirección para mitigar dichos riesgos y deficiencias y como la dirección evalúa la efectividad del sistema de control interno. Desafía a las partes directivas y busca aportaciones de auditores internos, externos, y otras partes relevantes.
- **Alta dirección:** Evalúa el sistema de control interno aplicando los 17 principios que respaldan los componentes de control. Revisar los cambios existentes entre el Marco de 1992 y el Marco actual previo su aplicación.
- **Otros miembros de la dirección y del personal:** Revisar los cambios realizados en esta versión del Marco. Valorar como están llevando a cabo sus responsabilidades.

- **Audidores internos:** Revisar sus planes de auditoría interna y actualizarlos según las especificaciones del *Marco 2013*.
- **Audidores externos:** El auditor externo es contratado para examinar la efectividad del control interno sobre la información financiera del cliente además de auditar los estados financieros de la entidad, por lo cual el auditor podrá evaluar el control interno según lo señalado en el *Marco 2013*.

2.7. Marco conceptual

A continuación se detalla un glosario de los términos más empleados en el desarrollo del presente plan de tesis, a fin de que se familiaricen con los mismos:

Actividades de control: (Whittington & Pany, 2005) Sostiene que: “son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos, favorecen las acciones que acometen los riesgos de la organización”.

Administración financiera: (Lawrence & Nuñez, 2003) sostiene que: “la administración financiera comprende una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de crédito a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa”.

Administración: (Koontz & Weihrich, 2004) sostiene que: “es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Análisis Incremental: (Jiambalvo, 2003) sostiene que: “el análisis incremental implica calcular las diferencias en ingresos y la diferencia en costo entre las alternativas para tomar una decisión”.

Autoridad: (Montúfar, 2013) sostiene que: “es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y verificando que se cumplan”.

Control Interno: (Whittington & Pany, 2005) sostiene que: “es 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”.

Control: (Koontz & Weihrich, 2004) sostiene que: “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas”.

Dirección: (Koontz & Weihrich, 2004) sostiene que: “es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan al favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”.

Efectividad: según (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002), es el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. Corresponde a la suma de la eficacia y la eficiencia.

Eficacia: según (Fernández & Sánchez, 1997) la eficacia mide el grado de cumplimiento de metas planteadas, al comparar un programa previamente establecido con los resultados obtenidos y es independiente de la cantidad de recursos utilizados.

Eficiencia: según (Perez Fernández de Velasco, 2012) la eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Estrategia: (Quinn, 1980) sostiene que: “es un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”.

Estructura Organizacional: (Francés, 2006) sostiene que: “es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización. La estructura organizacional define formalmente como se dividen, agrupan y coordinan las tareas de una organización”.

Evaluación de Riesgo: (Whittington & Pany, 2005) sostiene que: “es el proceso con el que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocio que encara la organización y el resultado de ello”.

Input (Entrada): (Perez Fernández de Velasco, 2012) sostiene que: “es un producto que proviene de un suministrador interno o externo; es la salida de otro proceso precedente en la cadena de valor o de un proceso del proveedor o del cliente”.

Integración del personal: (Koontz & Weihrich, 2004) sostiene que: “consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados”.

KPI (Key Performance Indicator): indicador de clave de desempeño, según (La cultura del marketing, 2013), el KPI es un “indicador clave de desempeño, es decir, aquellas variables, factores, unidades de medida, que consideramos estratégicas en una empresa y que influyen en el core business (negocio principal)”

Output (Salida): (Perez Fernández de Velasco, 2012) sostiene que: “es un producto que va destinado a un usuario o cliente externo o interno; el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente”.

Planeación: (Koontz & Weihrich, 2004) sostiene que: “implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros”.

Planificación Estratégica: (Muñiz, 2009) sostiene que: “es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsabilidades”.

Planificación: (Francés, 2006) sostiene que: “es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”.

Política: según (Rojas Lopez, Correa Espinal, & Gutierrez Roa, 2012), las políticas son declaraciones de acción que implementan una filosofía corporativa expresada en la declaración de la misión para alcanzar la visión, a estas se puede asignar objetivos realizables.

Presupuesto: (Burbano & Ortiz, 1995) sostiene que: “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado”

Procedimiento: según (Fundación Wikimedia Inc., 2014) es el conjunto de acciones u operaciones que deben realizarse de la misma manera para obtener resultados iguales en iguales circunstancias.

Proceso: (Perez Fernández de Velasco, 2012) sostiene que es “la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”.

Riesgo: según (Whittington & Pany, 2005) el riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

SKU (Stock keeping unit): según (LRM Consultoria Logistica, 2010) son las diferentes presentaciones con las que se mueven los productos en la cadena de suministro o proceso de compra, distribución hasta la venta. Adicionalmente, (LRM Consultoria Logistica, 2010) presenta una diferencia entre artículo, referencia y SKU, que comúnmente se utilizan como sinónimos: Un artículo es un producto que la empresa quiere vender; ejemplo, la leche entera, el yogurt, etc. Las referencias son las formas de presentación de los productos; ejemplo, la leche entera se vende en referencias de: 1 litro, 200ml. Los SKU son las diferentes presentaciones de almacenamiento o transporte de las referencias; ejemplo, un SKU es una caja donde se almacenan 12 leches, otro SKU es un palet de x número de cajas.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

3.1. Antecedentes

La compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda., de nacionalidad ecuatoriana, con domicilio en la ciudad de Quito, fue constituida legalmente bajo este nombre, el 17 de junio de 2010, dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, actualmente, productos de las Marcas Nestle Ecuador S.A., Kimberly-Clark Ecuador y Quicornac S.A.

La compañía nació a raíz del cierre de actividades de una antigua compañía, (en adelante compañía 2) que estuvo en el mercado por más de 15 años, cuyo objeto social se concentraba de igual manera, en la comercialización de productos de consumo masivo por lo tanto, la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda., se estableció en el mercado fácilmente, y se consolidó en un período de tiempo récord, comparado con compañías que se encuentren iniciando sus operaciones, esto gracias a la participación que mantenía la antigua compañía en el mercado, al operar bajo un similar nombre y al implementar una similar estrategia comercial.

Sin embargo cabe rescatar ciertos puntos de la compañía que terminó sus actividades, obtenidos de la entrevista realizada a la Administración anterior, analizarlos y determinar las causas que llevaron a la liquidación de la compañía 2:

- i. **La alta dirección no ejerció de manera adecuada su responsabilidad en la supervisión del control interno.** Como se encuentra planteado en el capítulo anterior, la administración de la compañía y la alta dirección son las partes principales del control interno, quienes guían a los niveles medios y bajos sobre la importancia del control interno, mediante una adecuada supervisión y práctica del mismo. Sin embargo, debido a la existencia de factores internos, como son: la presencia de familiares en los niveles altos, medios y bajos de la compañía y la falta de conocimiento, estos no asumieron con la debida responsabilidad la aplicación de controles. Adicionalmente, la dirección no asumió su rol de supervisión y corrección de errores de manera oportuna, lo cual llevó a una desorganización en varias áreas de la compañía, entre estas: cartera, cobranzas y facturación.

- ii. La administración no estableció objetivos claros que permitan evaluar los riesgos en la compañía.** La compañía no contaba con objetivos claros, necesarios para guiar al personal en sus operaciones diarias. Adicionalmente, la misión, visión y valores de la compañía no fueron correctamente difundidos, por lo tanto, la compañía no contaba con las bases necesarias para responder de manera adecuada frente a situaciones dinámicas, que se presentan, propias de la actividad operacional, con lo cual no se logró identificar, analizar ni mitigar los riesgos que se fueron presentando.

- iii. Las políticas y procedimientos establecidos no se aplicaron de manera adecuada.** Las políticas y procedimientos planteados en la compañía no fueron aplicadas de manera regular, y debido a la falta de un órgano de supervisión y monitoreo no se corrigieron estas fallas, convirtiendo a las “excepciones de las políticas”, en “reglas de aplicación general”, motivo por el cual, los objetivos empresariales planteados se distanciaban de la realidad que la compañía empezó a experimentar.

- iv. Problemas financieros.** Lo detallado anteriormente originó una falta de capital de trabajo, sin áreas de tesorería ni la administración del flujo de caja. Además los socios de la compañía confundieron al flujo de caja con la utilidad de la empresa y la descapitalizaron.

Pronto se hicieron presentes las consecuencias de la administración de aquella compañía, con afectaciones en la liquidez de la compañía, disminución de ventas y finalmente con el cierre de la compañía.

Es por ello que es necesaria la implementación del sistema de control interno en la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda., para lograr su permanencia en el tiempo, ya que este constituye los cimientos o bases de la operación. Si la compañía mantiene una información oportuna de sus actividades puede conocer con facilidad cuál es su progreso y cuáles son sus deficiencias para lograr corregirlas en el corto plazo, evitando retroceder en su desarrollo. Caso contrario si la compañía no mantiene controles internos, no podrá obtener información oportuna y verás de sus actividades, situación que le puede llevar a tomar decisiones erradas respecto a su forma de financiamiento, administración interna, comercial, entre otras.

3.2. Misión

La misión de una organización es el conjunto de objetivos generales y principios que rigen las operaciones. Según (Revista Criterios, s.f.), la misión responde a la pregunta: ¿para qué existe la empresa?, y debe contener lo siguiente:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?

La misión de la compañía es la siguiente: “Somos un grupo corporativo, dedicado a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo con elevados estándares de calidad en toda la cadena de distribución, utilizando personal calificado y tecnología de punta acorde a las exigencias del mercado, para satisfacer las necesidades primarias de nuestros clientes tanto internos como externos en las ciudades de Quito y Guayaquil.”

3.3. Visión

La visión es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa o aquello en lo que pretende convertirse en el mediano y largo plazo. Según (Revista Criterios, s.f.), la visión responde a la pregunta ¿qué queremos que sea la empresa en los próximos años?, para la elaboración de la visión se debe tomar en consideración los siguientes puntos:

- La visión señala el rumbo a seguir y da dirección.
- Se estructura bajo una dimensión de tiempo.

La visión de la compañía es la siguiente: “Para el año 2015 estar dentro de las 20 empresas más grandes del país en la comercialización y distribución horizontal de productos de consumo masivo en las principales ciudades del país.”

3.4. Objetivos

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o llegar en un periodo determinado de tiempo. Según (Revista Criterios, s.f.), los objetivos deben cumplir las siguientes características:

- Cuantificables
- Viables de lograrse
- Flexibles
- Consistentes con la misión y visión de la organización.

A continuación se detalla el objetivo general y los objetivos específicos de la compañía:

3.4.1. Objetivo General

Ser un grupo líder en distribución y comercialización, generador de rentabilidad al disponer de un amplio portafolio de productos, con altos estándares de calidad y con procesos de distribución y comercialización: efectivos, diferenciados y con altos estándares de calidad, que garanticen nuestra competitividad en el mercado ecuatoriano y contribuyan a la protección del medio ambiente.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Lograr un crecimiento sostenido en ventas del 10% sobre los márgenes del año inmediato anterior.
- Mejorar los procesos de control de caducidad y mal manejo de los productos para reducir los costos no reconocidos por los proveedores.
- Obtener una mayor rentabilidad en las negociaciones con nuestros clientes mediante la disminución de descuentos y devoluciones, que le permitan a la Empresa competir eficientemente.
- Asumir una adecuada responsabilidad ambiental, incorporando en nuestros procesos de desecho la incineración de los productos caducados y en mal estado con empresas calificadas.
- Utilizar tecnología de punta para un desarrollo permanente de nuestras operaciones, con talento humano capacitado para garantizar y alcanzar altos niveles de competitividad

- Asumir un compromiso con el país y su comunidad, en base a la creación de valores compartidos
- Reinención continua, lo que nos permitirá ser una empresa referente en el sector de la distribución y logística.

3.5. Principios y Valores

Los valores constituyen los principios éticos sobre los cuales se asienta la cultura de la organización, estos surgen en base a las características competitivas, las condiciones del entorno, la competencia y la expectativa de los clientes, por lo cual es propio de cada compañía. Los valores corporativos están conformados por tres elementos:

- La voluntad: es el deseo del empresario por ser reconocido, según su concepción de negocios y aspiraciones.
- La estrategia: definir la orientación del negocio, cómo quiere competir y posicionarse en el mercado.
- El compromiso: es trabajar para lograrlos

Los valores de JCR Distribution Services Cía. Ltda., son:

- Honestidad.- cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente
- Ética Profesional.- pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión
- Calidad.- característica de la persona que, manteniendo su autoestima, es capaz de satisfacer expectativas de las personas con las que se relaciona
- Competitividad.- la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan
- Trabajo en equipo.- conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común
- Cuidado del medio ambiente.- acción de gestionar las actividades de servicios urbanos y medioambientales y realizar procesos como el reciclaje
- Integridad.- consiste no sólo en cumplir lo prometido sino en minimizar el costo del incumplimiento

- Responsabilidad.- valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
- Lealtad.- fidelidad o devoción de una persona a algo o a alguien
- Respeto.- valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar y apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.

3.6. Obligaciones de la entidad frente a terceros

3.6.1. Factores internos de la compañía:

Los empleados son parte fundamental en la compañía, actualmente la compañía cuenta con 42 colaboradores, quienes ejecutan las tareas y determinan en gran parte, el éxito o fracaso de los procesos establecidos según el desempeño que estos demuestren. Estas relaciones son de doble vía, es decir, mientras mayor sea la atención colocada en el bienestar laboral, mayor será el compromiso que los colaboradores colocarán en sus tareas diarias. Por lo cual la compañía se ve comprometida con sus colaboradores en los siguientes aspectos:

- i. Remuneraciones justas, en proporción al esfuerzo de cada empleado.
- ii. Afiliación obligatoria al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y celebración de un contrato de trabajo de acuerdo al Código de Trabajo.
- iii. Pago de beneficios sociales de acuerdo a la Ley.
- iv. Mantener un ambiente laboral seguro y acorde a las necesidades de las tareas a realizar, en base al estricto cumplimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.
- v. Mantener un ambiente libre de discriminación, acoso e inseguridad.
- vi. Capacitar al personal en temas que contribuyan al mejoramiento de procesos.

3.6.2. Factores externos de la compañía:

Proveedores, el mantener una buena relación con los proveedores crea lazos estratégicos permanentes que contribuyen a una mejora en los procesos, se fortalece la confianza y se logra acuerdos que benefician a las dos partes. Adicionalmente una buena relación entre proveedores y la organización mejora la calidad del producto final ofrecido a los clientes, por lo que la organización se ve obligada a cumplir los siguientes aspectos:

- i. Cumplir con los pagos oportunamente.

- ii. Realizar una coordinación adecuada y revisión continua de los procesos para lograr el cumplimiento de los compromisos establecidos en ambas partes.
- iii. Cumplir con requerimientos legales y tributarios frente a los proveedores, entre ellos, celebrar contratos de servicios que respalden las actividades comerciales, entrega de documentos tributarios de manera oportuna, entre otros.

Cientes, la compañía existe gracias a la relación que establece con los clientes, la relación se establece a través del intercambio, es decir, mientras mejor sea el producto o servicio que se ofrece, la empresa captará mayores clientes. Es así que la compañía se ve obligada a:

- i. Facilitar esos intercambios para lograr una mayor aceptación del mercado.
- ii. Cumplir con los requerimientos legales y tributarios para con los clientes.

Entidades de control, la compañía se encuentra sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, según el Art. 1 de la Ley de Compañías, este es el marco jurídico bajo el cual funcionan las empresas legalmente constituidas en el país. La compañía deberá remitir a la Superintendencia de Compañías dentro del primer cuatrimestre de cada año lo siguiente:

- i. Estados financieros y sus anexos de acuerdo a los formatos que establezca esta institución.
- ii. Informe elaborado por el representante legal a la junta general de accionistas o socios que conoció y adoptó resoluciones sobre los estados financieros.
- iii. Informe del o los comisarios, del consejo de Vigilancia u otro órgano de fiscalización interna presentados a la junta general de accionistas o de socios que conoció y adoptó resoluciones sobre los estados financieros.
- iv. Informe de auditoría externa, si en función del monto de total del activo del ejercicio económico anterior está obligado a contratarla.
- v. Nómina de administradores o representantes.
- vi. Nómina de socios o accionistas inscritos en el libro de acciones.

La compañía mantiene deberes formales con el Servicio de Rentas Internas a quien reporta anual y/o mensualmente anexos detallados a continuación:

- i. Anexo de accionistas, partícipes, socios, miembros de directorio y administradores.
- ii. Anexo de relación de dependencia.

- iii. Anexo Transaccional Simplificado.
- iv. Declaración de retenciones a la fuente
- v. Declaración mensual de IVA
- vi. Declaración de impuesto a la renta sociedades.

Los mismos que son sujetos a revisión y verificación por parte de este mismo organismo.

Adicionalmente mantiene obligaciones con el Ministerio de Relaciones Laborales al cual debe reportar los informes que constaten el cumplimiento de las obligaciones como empleador, entre ellos, los siguientes:

- i. Informe individual de pago de décimo tercero.
- ii. Informe individual de pago de décimo cuarto.
- iii. Informe individual de pago de utilidades.
- iv. Legalización de contratos de trabajo.
- v. Legalización de actas de finiquito.
- vi. Legalización del Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.
- vii. Legalización del Reglamento Interno de Trabajo de la compañía.

Al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social la compañía debe reportar las siguientes novedades:

- i. Ingreso de nuevos trabajadores
- ii. Salida de trabajadores
- iii. Incremento de sueldos
- iv. Registro de horas extras

Con el fin de que la compañía cancele los aportes, tanto patronales como individuales, en valores correctos y en fechas oportunas a este instituto.

3.7. FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Es importante considerar que las organizaciones son vulnerables frente a los riesgos tanto por factores internos como externos, por lo cual es necesario estimar la probabilidad de ocurrencia de riesgos identificados, así como también cuantificar las posibles pérdidas que los mismos podrían ocasionar y considerarlos dentro de la planificación anual. La

estimación de riesgos debe hacerse a través de dos variables: **probabilidad** (frecuencia en la ocurrencia del mismo) e **impacto** (consecuencia que tendría el mismo si ocurriera)

A través de la técnica de la matriz FODA se realiza el análisis del ambiente de control de la organización, en el cual se analizan los factores tanto internos como externos que pueden influir en el éxito o fracaso de la organización. Este análisis contribuye a una mejor toma de decisiones al determinar los puntos fuertes, las debilidades que deben ser estudiadas para combatirlos y convertirlas en fortalezas, las situaciones de oportunidad y las amenazas.

Tanto las fortalezas como las debilidades de la compañía se refieren a los aspectos internos de la compañía, a continuación un detalle de las mismas:

3.7.1. Fortalezas (Ventaja competitiva):

- La compañía se encuentra creciendo en el mix del producto, acorde a las necesidades del mercado, lo que la hace menos vulnerable con respecto a la competencia, ya que la compañía busca satisfacer en gran medida a sus clientes al diversificar la oferta con mayor variedad de productos. Además se obtiene provecho de a través de un producto vender otro es decir, no se requiere del proceso de inserción en el mercado para vender los nuevos productos.
- Sistema contable con reportes amigables, oportunos y con información consolidada en línea, lo que permite acceder a una fuente de datos a tiempo real, optimizar el tiempo en la toma de decisiones, agilizar los procesos y ofrecer mejores servicios.
- Manejo adecuado de las finanzas a través de la utilización de un flujo de caja diario, con el cual se puede conocer de forma inmediata la liquidez de la empresa para una óptima toma de decisiones como: cantidad de compras en mercadería, la capacidad de establecer acuerdos de pronto pago y beneficiarse por los descuentos adquiridos, o establecer si es factible otorgar créditos o si es necesario cobrar al contado a los clientes.
- Imagen de nivel financiero sólido, niveles bajos de endeudamiento, buen cumplimiento de pago de deuda.

- Compromiso de los socios, quienes se encuentran dispuestos a la reinversión de capital, para fortalecer el desarrollo de la compañía.
- Baja rotación de personal administrativo, con lo cual se asegura una mejor aplicación de procesos y perfeccionamiento de los mismos.
- Mantener un equipo consolidado e íntegro de transportistas independientes quienes distribuyen los productos y realizan cobros a clientes.
- Aprovechamiento de la tecnología con el uso de un sistema de "mobil-vendor" con el cual los vendedores pueden realizar pedidos en línea y se agiliza el proceso de ventas.
- Amplio conocimiento del negocio por parte de los socios y colaboradores.

3.7.2. Debilidades:

- Carencia de la aplicación de un sistema de control interno con políticas y procedimientos claramente establecidos y difundidos al personal, el cual sea continuamente monitoreado y supervisado para garantizar su efectividad en los procesos de la compañía.
- Falta de aplicación y seguimiento al presupuesto de gastos designado a cada departamento.
- Utilización inadecuada de los recursos por parte de los empleados, lo cual contribuye a mayores gastos.
- Falta de estrategias de mercadotecnia, que den a conocer a la compañía.
- Falta de estrategias de ventas que permitan cumplir de forma adecuada los presupuestos de venta y crecer de manera permanente.

- Falta de control en la etapa final dentro del proceso de ventas, como es: la satisfacción del cliente, con lo cual no se analiza ni mejora las constantes quejas por parte de los clientes por falta de visita a los mismos, entregas erradas de productos o entrega de producto caducado.
- Falta de seguimiento a las cuentas por cobrar de clientes de la compañía.
- Alta rotación de personal del área comercial, lo cual, a más de los costos que representa, genera que los procesos retrocedan en el periodo de aprendizaje.
- Falta de una definición formal de las funciones de la compañía mediante un organigrama estructural y funcional.
- Cancelación de un impuesto mínimo del Impuesto a la Renta muy excesivo.
- La compañía contrata a terceros el servicio de manejo y administración de los inventarios (el 100% de la mercadería para la venta), a precios mensuales excesivos.

A continuación se realiza un detalle del entorno, es decir los factores externos que generan tanto oportunidades como amenazas a la compañía.

3.7.3. Oportunidades (capacidad ofensiva o defensiva):

- Apertura de nuevos mercados, gracias a la inserción en nuevas zonas de comercialización otorgadas por parte del proveedor.
- Acuerdos comerciales establecidos con sus principales proveedores de mercadería.
- Modelo consumista que propone el gobierno actual en el país.
- Gran aceptación de las marcas de los productos que comercializa la empresa.

- Opciones de financiamiento en el mercado, créditos emitidos por instituciones financieras públicas y privadas.

3.7.4. Amenazas:

- Crecimiento y fortalecimiento de la competencia.
- Precios más bajos de los productos sustitutos.
- El mercado se encuentra saturado de los productos de consumo masivo que la empresa comercializa.
- Problemas externos no controlables como incremento de la inflación, aumento del riesgo país, restricción al comercio exterior, inseguridad jurídica.
- Políticas gubernamentales que afecten al mercado, como incremento de impuestos, creación de malas políticas económicas.
- Encarecimiento de las alternativas de financiamiento.
- Afectación negativa de fenómenos naturales.

La información que nos proporciona el presente FODA, representa la base para la formulación de estrategias de la siguiente manera:

- a) Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- b) Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.
- c) Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.
- d) Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

EVALUACION INTERNA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Crecimiento del mix de productos, diversificación de oferta	1 Carencia de la aplicación de un sistema de control interno	
2	Buena herramienta tecnológica, manejo de información consolidada en línea, datos a tiempo real.	2 Falta de control de los presupuestos de gastos por cada área.	
3	Manejo adecuado de las finanzas - utilización de un flujo de caja diario.	3 Falta de optimización de los recursos por parte de los empleados	
4	Imagen de nivel financiero sólido, niveles bajos de endeudamiento, buen cumplimiento de pago de deuda.	4 Falta de estrategias de mercadotecnia (publicidad)	
5	Reinversión de capital de los socios, confianza en el equipo directivo y resultados de las operaciones.	5 Falta de estrategias de venta que permitan cumplir con los presupuestos de ventas.	
6	Baja rotación de personal administrativo.	6 Falta de control en la etapa final dentro del proceso de ventas, la satisfacción del cliente, necesaria para una retroalimentación.	
7	Equipo consolidado de transportistas independientes para la entrega de productos y cobros a los clientes.	7 Falta de seguimiento a las cuentas por cobrar de clientes de la compañía.	
8	Uso del sistema "móvil - vendor" para realizar pedidos de clientes en línea.	8 Alta rotación de personal del área comercial	
9	Amplio conocimiento del negocio por parte de socios y colaboradores.	9 Falta de definición formal de funciones.	
		10 Cancelación de un impuesto mínimo muy excesivo	
		11 Contratación tercerizada de los servicios de manejo y administración de los inventarios a precios mensuales excesivos.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Apertura de nuevos mercados, gracias a la inserción en nuevas zonas de comercialización.	UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES	SUPERAR LAS DEBILIDADES AL APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
2	Aprovechar el canal de distribución para introducir la comercialización de nuevos productos.		
3	Acuerdos comerciales establecidos con los principales proveedores de mercadería		
4	Modelo consumista que propone el actual gobierno en el país		
5	Gran aceptación de las marcas de los productos que comercializa la empresa		
6	Opciones de financiamiento en el mercado, públicas y privadas.		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	El crecimiento y fortalecimiento de la competencia.	UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA EVITAR LAS AMENAZAS	REDUCIR AL MINIMO LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS
2	Precios más bajos de productos sustitutos.		
3	Mercado saturado de los productos de consumo masivo que la empresa comercializa.		
4	Inflación, el riesgo país, restricción al comercio exterior, inseguridad jurídica		
5	Encarecimiento de las alternativas de financiamiento		
6	Políticas gubernamentales que afecten al mercado.		
7	Afectación negativa de fenómenos naturales.		

Ilustración 9: Estrategias FODA

Fuente: Empresa JCR Distribution Services Cia. Ltda.

Elaborado por: El Autor

3.7.5. Estrategias FO – DO – FA - DA:

3.7.5.1. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO):

- Introducir los nuevos productos de venta en las nuevas zonas de comercialización.
- Dar a conocer la buena imagen financiera de la compañía a los proveedores para lograr mejores acuerdos comerciales y mayor porcentaje de rentabilidad.
- Optimizar los recursos e incrementar el número de visitas a los clientes para incentivar su compra.
- Utilizar recursos propios para cubrir los gastos operativos incurridos en las nuevas zonas.
- Adquirir mayor cantidad de productos con capital propio, y evitar la utilización de recursos a través de deuda para disminuir los costos financieros en la empresa.
- Determinar medidas seguras de cobro y depósito de dinero para evitar robos.

3.7.5.2. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades:

- Implementar un sistema de control interno en la compañía para lograr el cumplimiento de objetivos a través del cumplimiento de políticas y procedimientos por parte de todo el personal, logrando así el principio de negocio en marcha.
- Analizar el presupuesto establecido para publicidad y realizar actividades que den a conocer a la empresa como distribuidora, aprovechando que los productos de venta son ya publicitados por las empresas productoras.
- Implementar en los procedimientos de ventas, la verificación del cumplimiento de ventas y satisfacción del cliente, ofreciendo un plus a los clientes de las nuevas zonas intervenidas y mostrando una buena carta de presentación.

- Establecer una persona encargada de la recuperación de la cartera de la empresa y análisis de los días plazo otorgados a los clientes, quien deberá contar con la autorización previa de Gerencia y con las garantías necesarias.
- Incluir dentro de las funciones de los supervisores de venta el servicio de postventa, para conocer la insatisfacción que existe por parte del cliente.
- Mayor análisis en la selección de personal de ventas. Mayor capacitación a los vendedores, incentivando su trabajo con comisiones que superen las expectativas del personal, logrando así mayor compromiso en su trabajo y a la vez, mayores ventas.
- Evaluar financieramente la alternativa de administrar el inventario en bodegas propias.

3.7.5.3. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas

- Crear estrategias de venta que sean atractivas a los clientes cumpliendo con el presupuesto asignado para promociones y descuentos.
- Cumplir con las actividades de merchandising en las tiendas, lo cual impulse las compras en el punto de venta y a su vez incremente las ventas para la compañía.
- Ofrecer un plus al cliente asesorando en la promoción de los productos mediante la ubicación estratégica de los mismos y la adecuación con materiales publicitarios.
- Establecer acuerdos con los proveedores en referencia a los productos que se ven afectados por las restricciones a importaciones.

3.7.5.4. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

- Implementar un sistema de control interno en la compañía para lograr el cumplimiento de objetivos a través del cumplimiento de políticas y procedimientos por parte de todo el personal, logrando así el principio de negocio en marcha.

		EVALUACION INTERNA				
		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
	1	Crecimiento del mix de productos, diversificación de oferta		1	Carencia de la aplicación de un sistema de control interno	
	2	Buena herramienta tecnológica, manejo de información consolidada en línea, datos a tiempo real.		2	Falta de control de los presupuestos de gastos por cada área.	
	3	Manejo adecuado de las finanzas - utilización de un flujo de caja diario.		3	Falta de optimización de los recursos por parte de los empleados	
	4	Imagen de nivel financiero sólido, niveles bajos de endeudamiento, buen cumplimiento de pago de deuda.		4	Falta de estrategias de mercadotecnia (publicidad)	
	5	Reinversión de capital de los socios, confianza en el equipo directivo		5	Falta de estrategias de venta que permitan cumplir con los presupuestos de ventas.	
	6	Baja rotación de personal administrativo.		6	Falta de control en la etapa final dentro del proceso de ventas, la satisfacción del cliente, necesaria para una retroalimentación.	
	7	Equipo consolidado de transportistas independientes para la entrega de productos y cobros a los clientes.		7	Falta de seguimiento a las cuentas por cobrar de clientes de la compañía.	
	8	Uso del sistema "móvil - vendor" para realizar pedidos de clientes en línea.		8	Alta rotación de personal del área comercial	
	9	Amplio conocimiento del negocio por parte de socios y colaboradores.		9	Falta de definición formal de funciones.	
				10	Cancelación de un impuesto mínimo muy excesivo	
				11	Contratación tercerizada de los servicios de manejo y administración de los inventarios a precios mensuales excesivos.	
			ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
E V A L U A C I O N	1	Apertura de nuevos mercados, gracias a la inserción en nuevas zonas de comercialización.	1	Introducir los nuevos productos de venta en las nuevas zonas de comercialización.	1	Implementar un sistema de control interno en la compañía para lograr el cumplimiento de objetivos a través del cumplimiento de políticas y procedimientos por parte de todo el personal, logrando así el principio de negocio en marcha.
	2	Aprovechar el canal de distribución para introducir la comercialización de nuevos productos.	2	Dar a conocer la buena imagen financiera de la compañía a los proveedores para lograr mejores acuerdos comerciales y mayor porcentaje de rentabilidad.		
	3	Acuerdos comerciales establecidos con los principales proveedores de mercadería	3	Optimizar los recursos e incrementar el número de visitas a los clientes para incentivar su compra.	2	Analizar el presupuesto establecido para publicidad y realizar actividades que den a conocer a la empresa como distribuidora, aprovechando que los productos de venta son ya publicitados por las empresas productoras.
	4	Modelo consumista que propone el actual gobierno en el país	4	Utilizar recursos propios para cubrir los gastos operativos incurridos en las nuevas zonas.		
	5	Gran aceptación de las marcas de los productos que comercializa la empresa	5	Adquirir mayor cantidad de productos con capital propio, y evitar la utilización de recursos a través de deuda para disminuir los costos financieros en la empresa.	3	Implementar en los procedimientos de Ventas, la verificación del cumplimiento de ventas y satisfacción del cliente, ofreciendo un plus a los clientes de las nuevas zonas intervenidas y mostrando una buena carta de presentación.
	6	Opciones de financiamiento en el mercado, públicas y privadas.	6	Determinar medidas seguras de cobro y depósito de dinero para evitar robos.		
					4	Establecer una persona encargada de la recuperación de la cartera de la empresa y análisis de los días plazo otorgados a los clientes, quien deberá contar con la autorización previa de Gerencia y con las garantías necesarias.
E X T E R N A		AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
	1	El crecimiento y fortalecimiento de la competencia.	1	Crear estrategias de venta que sean atractivas a los clientes cumpliendo con el presupuesto asignado para promociones y descuentos.	1	Implementar un sistema de control interno en la compañía para lograr el cumplimiento de objetivos a través del cumplimiento de políticas y procedimientos por parte de todo el personal, logrando así el principio de negocio en marcha.
	2	Precios más bajos de productos sustitutos.				
	3	Mercado saturado de los productos de consumo masivo que la empresa comercializa.	2	Cumplir con las actividades de merchandising en las tiendas, lo cual impulse las compras en el punto de venta y a su vez incremente las ventas para la compañía.		
	4	Inflación, el riesgo país, restricción al comercio exterior, inseguridad jurídica				
	5	Encarecimiento de las alternativas de financiamiento				
	6	Políticas gubernamentales que afecten al mercado.	3	Ofrecer un plus al cliente asesorando en la promoción de los productos mediante la ubicación estratégica de los mismos y la adecuación con materiales publicitarios.		
7	Afectación negativa de fenómenos naturales.					

Ilustración 10: Estrategias FODA

Fuente: Empresa JCR Distribution Services Cia. Ltda.

Elaborado por: El Autor

3.8. Aplicación de cuestionarios para evaluar el nivel de control interno

A continuación se presenta un cuestionario aplicado a los cargos directivos de la compañía, el cual nos permite realizar una evaluación de la efectividad del control interno en JCR Distribution Services Cía. Ltda., en base a los cinco componentes y 17 principios del "Marco integrado de control interno – Versión 2013 ". Los objetivos de la aplicación de este cuestionario son los siguientes:

- Determinar si el entorno de control proporciona o no, una base suficiente para apoyar los controles internos dentro de la entidad
- Identificar y evaluar los riesgos de error importante debido al fraude o error involuntario.
- Existencia y aplicación de políticas y procedimientos que guíen a los colaboradores en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Conocer el grado de efectividad frente a la comunicación interno y externa de la organización.
- Conocer cómo la organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna.

Para la aplicación del presente cuestionario se tomará en cuenta lo siguiente:

- i. Realizar investigaciones en cada departamento los cuales contribuyan a conocer los procesos y controles de la operación y revisión de documentación según corresponda.
- ii. Se desarrolla un cuestionario por cada uno de los principios que conforman cada uno de los componentes de control interno, con cada uno de los cuales se abarca un objetivo en específico.
- iii. Un "no" como respuesta a una sola pregunta no significa necesariamente que un principio no es eficaz, sin embargo podría indicar que se deba centrar la atención en una zona específica en la gestión.
- iv. Se calificará a cada pregunta, siendo 5 una respuesta favorable y 1 una respuesta desfavorable.
- v. El porcentaje ponderado corresponde al porcentaje que constituye parte del porcentaje total de nivel de confianza obtenido en el análisis de cada componente de control.

- vi. En observaciones se registrará los justificativos que nos llevan a dar una calificación distinta de 0, cuando no se cumple con un principio.
- vii. Por cada componente se analizará el nivel de confianza en la efectividad del control interno en referencia a los lineamientos establecidos en cada uno de los principios.
- viii. Para la determinación del nivel de confianza y riesgo se aplica la siguiente tabla:

Nivel de confianza		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% -75%	76% - 95%
ALTA	MODERADA	BAJA
Nivel de riesgo		

Ilustración 11: Componentes del Marco integrado Gestión de riesgos corporativos

Fuente: (Contraloría General del Estado, 2001)

Elaborado por: El Autor

A continuación se presenta un cuestionario de control interno aplicado a los niveles directivos y de supervisión dentro de la compañía y las conclusiones obtenidas en el mismo. Los niveles directivos de la compañía son los siguientes:

- Jefe de Contabilidad,
- Jefe de Operaciones y Logística
- Jefe de Ventas

Los resultados obtenidos se analizan segregados por los 5 componentes que conforman el Marco 2013 de control interno.

3.8.1. Comprensión del ambiente de control:

El ambiente de control es la base para el correcto desarrollo de los otros componentes de control interno. El ambiente de control refleja la actitud general, conciencia y acciones de la administración.



Ilustración 12: Ambiente de Control y la Administración

Fuente: (COSO, 2013)

Elaborado por: El Autor

Debido a que la Administración es la encargada del gobierno de la organización y quienes determinan la importancia y el énfasis que se den a los controles en la determinación de las políticas, procedimientos y estructura organizacional de la entidad.

Por lo cual, el ambiente de control proporciona disciplina y estructura, la cual influye en la conciencia sobre el control en los colaboradores.

En el primer componente de control: Ambiente de control se presentan los siguientes principios:

- **Principio 1:** La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.
- **Principio 2:** El consejo de administración demuestra su independencia de gestión y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno.
- **Principio 3:** Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.
- **Principio 4:** La organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos.
- **Principio 5:** La organización mantiene los individuos que asumen sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos empresariales.

3.8.1.1. Cuestionario sobre el Ambiente de control:

Entidad	JCR Distribution Services Cía. Ltda.
Período	2013 – 2014
Cuestionario realizado por:	Sandra Madrid
Objetivo:	El presente cuestionario nos permite realizar una evaluación de la efectividad del control interno de la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda., en base a los cinco componentes y 17 principios del "Marco integrado de control interno". & Determinar si el entorno de control proporciona o no, una base suficiente para apoyar los controles internos dentro de la entidad & Identificar y evaluar los riesgos de error importante debido al fraude o error involuntario.
Procedimiento:	1.-Realizar investigaciones en cada departamento los cuales contribuyan a conocer los procesos y controles de la operación y revisión de documentación según corresponda. 2.-Se desarrolla un cuestionario por cada uno de los principios que conforman cada uno de los componentes de control interno, con cada uno de los cuales se abarca un objetivo en específico. 3.- Un "no" como respuesta a una sola pregunta no significa necesariamente que un principio no es eficaz, podría indicar una zona en la gestión en la cual se deba centrar la atención. 4.- En la columna de referencias detallar los controles de la entidad u otras pruebas obtenidas en relación con el diseño de las actividades.

COMPONENTE 1 : AMBIENTE DE CONTROL		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
Principio 1: La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.						
1.1	La administración está comprometida con la integridad y el comportamiento ético. Comunican con eficacia a toda la organización, tanto en palabras y hechos.	x		5	14%	
1.2	Las comunicaciones internas consideran diversos factores, como posibles obstáculos que pueden estar presentes en cada unidad, por ejemplo: discapacitados, medios de comunicación.	x		5	14%	
1.3	¿Existe un código de conducta o de ética y se ha comunicado adecuadamente a todos los niveles de la organización?		x	3	9%	Se encuentra inmerso en el Reglamento Interno de Trabajo.
1.4	Si existe un código de conducta, este proporciona normas para guiar comportamientos, actividades y decisiones de la organización al realizar las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer lo correcto e incorrecto. • Reflexionar sobre las leyes locales, normas, reglamentos y otras expectativas que las partes interesadas de la organización pueden tener. 		x	1	3%	

COMPONENTE 1 : AMBIENTE DE CONTROL		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
1.5	Es el compromiso de la organización que se capacite a los nuevos empleados y contratistas sobre la integridad y el comportamiento ético.		x	3	9%	La compañía entrega a cada empleado el Reglamento de Interno de Trabajo.
1.6	Tiene la organización un proceso para evaluar el desempeño de los individuos y equipos frente a las normas de conducta.		x	3	9%	La compañía ha establecido sanciones a quienes incumplan con sus obligaciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo.
1.7	La organización ha establecido niveles de tolerancia para las desviaciones de su norma de conducta.		x	1	3%	
				21	60%	
Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno						
2.1	Se ha revisado adecuadamente la independencia de los miembros del consejo de administración, relaciones familiares y transacciones con la organización u otras organizaciones que podrían dar lugar a un conflicto de intereses.		x	2	10%	
2.2	La pericia de los miembros del consejo de administración es evaluada de forma regular.		x	0	0%	
2.3	Los miembros del Consejo Administrativo participan en capacitaciones para mantener sus habilidades y conocimientos.	x		5	25%	
2.4	El consejo administrativo se encuentra al día con las prácticas actuales de control interno de la entidad las cuales podrían afectar el sistema general del control interno en la organización.		x	2	10%	El consejo administrativo implementa controles a medida que se presenten hechos que generen conflictos.
				9	45%	
Principio 3: Establecimiento de estructuras. asignación de autoridades y responsabilidades.						
3.1	La estructura organizacional es apropiada para el tamaño, operación, actividades y localización de la organización que permita para que la administración lleve a cabo sus actividades de supervisión.		x	1	3%	No se ha realizado un organigrama estructural.
3.2	Las líneas de información son claras y adecuadas para permitir la rendición de cuentas respecto de los equipos operativos y áreas funcionales.		x	2	9%	El personal conoce quien es el jefe directo de su área y conoce a las principales gerencias de la compañía.

COMPONENTE 1 : AMBIENTE DE CONTROL		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
3.3	La descripción del puesto y las funciones dentro del organigrama estructural se encuentran actualizadas y claramente definidas.		x	2	9%	
3.4	Existen políticas y procedimientos adecuados para la autorización y aprobación de transacciones por el nivel adecuado.	x		4	11%	Existe una política establecida, pero no se controla el cumplimiento de la misma de forma continua.
3.5	Existe una estructura adecuada para la asignación de propiedad de los datos, incluidos los que está autorizado para iniciar y / o cambiar las transacciones.	x		3	11%	Existen claves de restricciones en cada usuario dentro del sistema contable según el cargo, pero no se encuentran actualizadas en su totalidad.
3.6	Existe una adecuada segregación de actividades incompatibles, es decir, (separación de datos contables del acceso a los bienes).	x		5	14%	
3.7	Son los términos contractuales con los proveedores de servicios externalizados clara y concisa con respecto a los objetivos y expectativas de la organización, cumplen con los niveles de competencia y expectativas de la compañía.		x	4	11%	No se cuenta con los contratos de todos los proveedores de servicios. Para los proveedores de bienes no existe una política clara que sea difundida al personal para su correcta aplicación.
35				21	60%	
Principio 4: La organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos						
4.1	Existen normas y procedimientos para la contratación, la formación, la motivación, la evaluación, transferencia y terminar la relación laboral del personal en todas las áreas funcionales.	x		3	15%	No existen procedimientos para la formación, motivación y evaluación.
4.2	Existen procedimientos para los solicitantes de empleo.	x		5	25%	
4.3	Existen por escrito descripciones de trabajo, manuales de referencia u otras formas de comunicación para informar al personal de sus obligaciones.		x	3	15%	La compañía no tiene “jobs description ¹⁰ ” de todos los cargos existentes.
4.4	La administración demuestra el compromiso de proporcionar personal contable y financiero para mantener el ritmo con el crecimiento y / o la complejidad de la empresa.	x		5	25%	
20				16	80%	

¹⁰ “Jobs description” es un término en inglés que se refiere a los deberes y responsabilidades inherentes a un trabajo o posición particular.

COMPONENTE 1 : AMBIENTE DE CONTROL		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
<i>Principio 5: La organización retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno</i>						
5.1	Existe un mecanismo para educar y comunicar periódicamente a la gerencia y a los empleados sobre la importancia de los controles internos, y para elevar su nivel de entendimiento de los controles		x	2	13%	
5.2	La organización provee medidas, incentivos y otros beneficios que están alineados con los valores éticos y el rendimiento en relación con el control interno, incluidas las medidas financieras y no financieras		x	3	20%	Existe un paseo anual para todos los empleados, que es un incentivo general otorgado, pero no enfoca a ética y valores.
5.3	¿La administración ha fijado objetivos financieros y expectativas realistas para el personal de operación?	x		4	27%	
	15			9	60%	

3.8.1.2. Conclusiones relacionadas al Ambiente de control:

Principio 1: Las actividades que realiza la administración demuestran un compromiso con la integridad y los valores éticos en un 60% correspondiente a un nivel moderado de confianza del control interno, debido a que:

1. La compañía no cuenta con un código de ética estructurado necesario para que:
 - se detallen las actividades que se consideran correctas e incorrectas dentro de la compañía,
 - se definan las políticas de ética comercial,
 - se definan políticas de ética del empleado,
 - se definan políticas sobre violencia en el ambiente de trabajo,
2. Adicionalmente, la compañía no pone hincapié en temas de integridad y comportamiento ético, dentro del proceso de capacitación a nuevos empleados.
3. No se cuenta con un proceso de evaluación que mida el desempeño de los individuos y equipos frente a normas de conducta. Por lo cual, no se han establecido niveles de tolerancia para la desviaciones de la norma de conducta.

Principio 2: El consejo de administración demuestra su independencia de gestión y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno en un 45% correspondiente a un nivel bajo de confianza del control interno, debido a que:

1. La compañía cuenta con personal que mantiene relaciones familiares con uno de los miembros del consejo de administración.
2. Pese a que la pericia de los miembros del consejo de administración no se encuentra en duda por parte del personal entrevistado, esta no es evaluada de forma regular según lo establecido por el Marco 2013.
3. El consejo de administración no se encuentra al día con las prácticas actuales de control interno de la entidad las cuales podrían afectar el sistema general del control interno en la organización. Al momento el consejo de administración implementa controles a medida que se presenten hechos que generen conflictos.

Principio 3: El establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades en la compañía se encuentra en un 60% correspondiente a un nivel moderado de confianza del control interno, debido a que:

1. La compañía no cuenta con un organigrama estructural, el cual es necesario para definir, asignar y delinear las autoridades y responsabilidades de cada cargo y de esta forma permitir que la administración lleve a cabo sus actividades de supervisión.
2. La compañía no cuenta con un organigrama funcional, en el cual debe describir el puesto y las funciones actualizadas y claramente definidas de los colaboradores.
3. No existe un seguimiento adecuado que asegure el cumplimiento de políticas y procedimientos referentes a autorización y aprobación de transacciones.
4. La compañía cuenta con claves de acceso con restricciones para cada usuario no actualizadas de acuerdo a las necesidades existentes.
5. No se cuenta con los contratos de todos los proveedores de servicios. Para los proveedores de bienes no existe una política clara que sea difundida al personal para su correcta aplicación.

Principio 4: La administración demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes en alineación con los objetivos de la organización en un 80% correspondiente a un nivel de confianza alto del control interno, entre los aspectos a mejorar se encuentra los siguientes:

1. No existen procedimientos para la formación, motivación y evaluación de los colaboradores de todas las áreas funcionales de la compañía.
2. La administración no cuenta con la descripción de funciones actualizada de los cargos y los mismos no han sido difundidos al personal, para que los colaboradores conozcan sus obligaciones formalmente.

Principio 5: La administración retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno en un 60% correspondiente a un nivel moderado de confianza del control interno debido a que:

1. No existe un mecanismo para educar y comunicar periódicamente a la gerencia y a los empleados sobre la importancia de los controles internos, y para elevar su nivel de entendimiento de los controles.
2. La organización no provee medidas, incentivos y otros beneficios que están alineados con los valores éticos y el rendimiento en relación con el control interno, incluidas las medidas financieras y no financieras.

A continuación se presenta un resumen del cumplimiento de los 5 principios relacionados con el componente de ambiente de control:

Tabla 1: Nivel de confianza del Ambiente de control

Principio	% Ponderado
1	60%
2	45%
3	60%
4	80%
5	60%
Componente 1: Ambiente de control	61%

Fuente: Colaboradores JCR Distribution Services Cia. Ltda.
Elaborado por: El Autor

Por lo que concluimos que los procesos o controles para mantener un ambiente de control eficaz que apoye a la prevención, detección o corrección de errores y fraudes, se encuentran presentes en un 61% correspondiente a un nivel moderado de confianza del ambiente de control y un 39% de riesgo.

3.8.2. Evaluación de riesgos:

Este componente consiste en un proceso dinámico y continuo, en el cual se busca identificar y analizar los riesgos con el fin de evitar que estos impidan el logro de los objetivos empresariales. A partir de un primer enfoque, la evaluación del riesgo implica la identificación y análisis de los riesgos de que los estados financieros externos de la organización no se presenten razonablemente de acuerdo con los requisitos del marco de información financiera aplicable. Como parte de este proceso, la administración considera los posibles cambios en el entorno externo, como los cambios en las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's aplicables en el país. En un segundo enfoque la evaluación de riesgos considera los objetivos de las áreas y el nivel de tolerancia al riesgo establecida.

Una condición previa para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, vinculados a todos los niveles de la entidad, referentes a operaciones, elaboración de informes y cumplimiento.

La International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB), emitió la norma internacional de auditoría 315, Identificación y evaluación del riesgo de error material a través del conocimiento y la comprensión de la entidad y su entorno, la cual se enfoca en identificar y evaluar los riesgos de error material, debido a fraude o a error, que pudieran existir en los estados financieros o en las aseveraciones implícitas en los estados financieros mediante el conocimiento, comprensión de la entidad, el entorno que le rodea y su estructura de control interno.

La NIA 315 define a la aseveración como: “una representación o declaración de la administración de la entidad explícita o de otra índole, incorporada en los estados financieros para considerar los distintos tipos de error que puedan ocurrir. Clases de aseveraciones: i) sobre transacciones, ii) sobre cuentas los Estados Financieros, iii) sobre presentación y revelación,

En el segundo componente de La International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB), emitió la norma internacional de auditoría 315, Identificación y evaluación del riesgo de error material a través del conocimiento y la comprensión de la entidad y su entorno, la cual se enfoca en identificar y evaluar los riesgos de error material, debido a

fraude o a error, que pudieran existir en los estados financieros o en las aseveraciones implícitas en los estados financieros mediante el conocimiento, comprensión de la entidad , el entorno que le rodea y su estructura de control interno.

La NIA 315 define a la aseveración como: “una representación o declaración de la administración de la entidad explícita o de otra índole, incorporada en los estados financieros para considerar los distintos tipos de error que puedan ocurrir. Clases de aseveraciones: i) sobre transacciones, ii) sobre cuentas de los Estados Financieros, iii) sobre presentación y revelación.

En el segundo componente de control: Evaluación de riesgos se presentan los siguientes principios:

- **Principio 6:** La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con dichos objetivos.
- **Principio 7:** La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través del análisis de riesgos como base para determinar cómo se deben administrar y mitigar los riesgos.
- **Principio 8:** La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos.
- **Principio 9:** La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

A través del siguiente cuestionario se determina cómo la compañía gestiona los riesgos y cómo considera el impacto de los posibles cambios en el entorno externo y dentro de la compañía.

3.8.2.1. Cuestionario sobre la Evaluación de riesgos:

Entidad	JCR Distribution Services Cía. Ltda.
Período	2013 – 2014
Cuestionario realizado por:	Sandra Madrid
Objetivo:	El presente cuestionario nos permite realizar una evaluación de la efectividad del control interno de la compañía JCR Distribución Services Cía. Ltda., en base a los cinco componentes y 17 principios del "Marco integrado de control interno". & Determinar si el entorno de control proporciona o no, una base suficiente para apoyar los controles internos dentro de la entidad & Identificar y evaluar los riesgos de error importante debido al fraude o error involuntario.
Procedimiento:	1.-Realizar investigaciones en cada departamento los cuales contribuyan a conocer los procesos y controles de la operación y revisión de documentación según corresponda. 2.-Se desarrolla un cuestionario por cada uno de los principios que conforman cada uno de los componentes de control interno, con cada uno de los cuales se abarca un objetivo en específico. 3.- Un "no" como respuesta a una sola pregunta no significa necesariamente que un principio no es eficaz, podría indicar una zona en la gestión en la cual se deba centrar la atención. 4.- En la columna de referencias detallar los controles de la entidad u otras pruebas obtenidas en relación con el diseño de las actividades.

COMPONENTE 2 : EVALUACION DE RIESGOS		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
<i>Principio 6: La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con dichos objetivos.</i>						
6.1	Los objetivos de la información financiera externa es consistente con el marco de información financiera actual	x		3	12%	El objetivo de la información financiera se encuentra planteado acorde a la norma vigente, sin embargo la metodología para su cumplimiento no se encuentra claramente difundida, por lo que no se aplica en su totalidad.
6.2	Las políticas, procedimientos y procesos de la organización, facilitan el desarrollo de los estados financieros que reflejen las transacciones y hechos en que se basan.	x		3	12%	No existen políticas, procedimientos y procesos que faciliten el correcto registro contable y el análisis y desarrollo de los estados financieros.
6.3	La organización tiene objetivos específicos para identificar lo siguiente: • Cuentas de los estados financieros y revelaciones importantes • Aseveraciones relevantes • Procesos que apoyan esas cuentas y revelaciones	x		3	12%	Existen inconvenientes para el logro de los objetivos relacionados al cumplimiento de las aseveraciones relevantes, entre las cuales se encuentran las siguientes: integridad, exactitud, existencia, valuación, corte, clasificación.
6.4	La organización de revisión y actualización de su comprensión de los requerimientos de la estructura aplicable de información financiera periódica.	x		4	16%	

COMPONENTE 2 : EVALUACION DE RIESGOS		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
6.5	Tiene la organización un proceso para evaluar el alcance de sus actividades para evaluar si todas las actividades materiales están debidamente reflejadas en los estados financieros.	x		4	16%	
	25			17	68%	
Principio 7: La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través del análisis de riesgos como base para determinar cómo se deben administrar y mitigar los riesgos.						
7.1	La organización identifica los riesgos para el logro de los objetivos de los estados financieros en todos los niveles de la entidad.	x		3	12%	No existe una metodología para la identificación de los riesgos para el logro de los objetivos de los estados financieros en todos los niveles de la entidad. La compañía carece de ciertas políticas necesarias para un adecuado control interno y que impiden identificar riesgos, entre estos, políticas sobre claves de acceso al sistema contable, formalización de los procesos de venta, distribución, cobro, compras entre las más principales.
7.2	Existen procesos para asegurar que el departamento contable concientiza los cambios del entorno operativo y determina las afectaciones en las políticas contables vigentes.		x	1	4%	
7.3	Existen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad (y / o el comité de auditoría) es consciente de las transacciones importantes con partes relacionadas para que puedan determinar si dichas transacciones son aprobadas, contabilizadas y reveladas adecuadamente.	x		4	16%	
7.4	La evaluación del riesgo es revisado en intervalos de tiempo apropiados		x	1	4%	
7.5	Se considera factores externos para la evaluación del riesgo, tales como: existencia de nuevas normas de información financiera o de la ley o reglamento que contiene de información diferente o adicional		x	1	4%	
	25			10	40%	

COMPONENTE 2 : EVALUACION DE RIESGOS		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
Principio 8: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos.						
8.1	La organización realiza una evaluación de riesgos para considerar el riesgo relacionado a la información financiera fraudulenta, potencial pérdida de activos y corrupción.		x	2	8%	
8.2	El proceso de evaluación de riesgos de la organización incluye una evaluación de los incentivos y presiones, oportunidades, actitudes y racionalizaciones que pueden inducir al fraude.		x	2	8%	Se presentaron casos que afectaban al área de ventas, casos de fraude en cumplimiento de presupuestos de venta mensual, jineteo de fondos y de producto en el proceso de cobro a clientes.
8.3	La evaluación del riesgo considera oportunidades de fraude por la falta de autorización en la adquisición, uso o disposición de los bienes, alteración de los registros contables o la ocurrencia de otros actos inapropiados.		x	2	8%	Las políticas existentes son mínimas y requieren de actualizaciones
8.4	La evaluación del riesgo de fraude considera las oportunidades intencionales de violación de leyes o regulaciones gubernamentales que podrían tener un impacto material directo o indirecto sobre la información financiera externa.	x		5	20%	La compañía se encuentra al margen del marco legal actual que rige en el país.
8.5	La organización han establecido procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (por ejemplo, dinero en efectivo, cuentas, inventarios, activos fijos por cobrar) con los registros contables relacionados		x	2	12%	La organización no ha establecido procedimientos para conciliar periódicamente dinero en efectivo, documentos como cheques y pagarés, activos fijos, cuentas por cobrar.
25				13	52%	
Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.						
9.1	Existen grupos o individuos que son responsables de la anticipación o la identificación de los cambios externos con posibles efectos significativos en la entidad.		x	3	20%	Los riesgos se analizan cuando se presentan en la compañía.
9.2	La organización considera el impacto potencial de: adquisición, enajenaciones, crecimiento rápido, áreas geográficas en donde se desarrolla la operación, y nuevas tecnologías.	x		4	27%	

COMPONENTE 2 : EVALUACION DE RIESGOS		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
9.3	Tiene la organización un proceso para considerar los cambios en la gestión y sus respectivas actitudes y filosofías sobre el sistema de control interno.		x	1	7%	Actualmente la compañía, no aplica un sistema de control interno.
	15			8	53%	

3.8.2.2. Conclusiones relacionadas a la Evaluación de riesgos:

Principio 6: La organización especifica objetivos con claridad suficiente para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con dichos objetivos en un 68%, equivalente a un nivel moderado del control interno, a continuación se presentan algunas falencias presentadas:

1. Los objetivos referentes a la información financiera se encuentran planteados acorde a la normativa vigente, sin embargo la metodología para su cumplimiento no se encuentra claramente difundida, por lo que no se aplica en su totalidad.
2. No existen políticas, procedimientos y procesos que faciliten el correcto registro contable y el análisis y desarrollo de los estados financieros.
3. Existen inconvenientes para el logro de los objetivos relacionados al cumplimiento de aseveraciones relevantes, entre las cuales se encuentran las siguientes: integridad, exactitud, existencia, valuación, corte, clasificación.

La integridad, se refiere a que todas las transacciones y eventos que ocurrieron en el giro normal de las operaciones hayan sido registradas.

La exactitud, se refiere a que los valores registrados de transacciones y eventos hayan sido registrados en valores correctos.

La existencia, se refiere a que el activo, pasivo y capital registrados realmente existen.

La valuación, se refiere a que los activos, pasivos y patrimonio se presentan en los estados financieros con los saldos apropiados y que los ajustes contables requeridos se encuentren debidamente registrados.

El corte, se refiere a que a todas las transacciones y eventos han sido registrados en el periodo contable correspondiente.

La clasificación, se refiere a que todas las transacciones y eventos se encuentran registrados en las cuentas contables apropiadas.

Principio 7: La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través del análisis de riesgos como base para determinar cómo se deben administrar y mitigar los riesgos en un 40%, correspondiente a un nivel bajo de confianza del control interno, entre las principales falencias se mencionan las siguientes.

1. No existe una metodología para la identificación de los riesgos para el logro de los objetivos de los estados financieros en todos los niveles de la entidad. La compañía carece de ciertas políticas necesarias para un adecuado control interno y que impiden identificar riesgos, entre estos, políticas sobre claves de acceso al sistema contable, formalización de los procesos de venta, distribución, cobro, compras entre las más principales.
2. No existen procesos para asegurar que el departamento contable determine las afectaciones en las políticas contables vigentes.

Principio 8: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos en un 52%, correspondiente a un nivel moderado de confianza del control interno, dentro de las principales falencias, se encuentran las siguientes:

3. Dentro de sus procesos, la organización no considera la evaluación de riesgos para considerar el riesgo relacionado a la información financiera fraudulenta, potencial pérdida de activos y corrupción.
4. Dentro de sus procesos, la organización no considera la posibilidad de fraude derivado de los incentivos, oportunidades y actitudes, debido a esto se presentaron casos que afectaban al área de ventas, casos de fraude en cumplimiento de presupuestos de venta mensual, jineteo de fondos y de producto en el proceso de cobro a clientes.
5. Las políticas y procedimientos referentes existentes son mínimas y requieren de una actualización de datos acorde a los procesos actuales de compra, venta.
6. La organización no ha establecido procedimientos para conciliar periódicamente dinero en efectivo, documentos como cheques y pagarés, activos fijos, cuentas por cobrar.

Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno en un 53% lo que corresponde a un nivel moderado de confianza del control interno, entre las principales falencias, se identificaron las siguientes:

1. No existen grupos o individuos que sean responsables de la anticipación o la identificación de los cambios externos con posibles efectos significativos en la entidad.

2. Actualmente la compañía, no aplica un sistema de control interno integral.

A continuación se presenta un resumen del nivel de confianza de los 4 principios relacionados con la evaluación de riesgos en el control interno:

Tabla 2: Nivel de confianza de la Evaluación de Riesgos

Principio	% Ponderado
6	68%
7	40%
8	52%
9	53%
Componente 2: Evaluación de riesgos	53%

Fuente: Colaboradores JCR Distribution Services Cia. Ltda.
Elaborado por: El Autor

Por lo que concluimos que los procesos o controles para una evaluación del riesgo eficaz en la compañía, que contribuya a una prevención, detección, control y mitigación del riesgo, se encuentran presentes en un 53% que corresponde a un nivel moderado de confianza del control interno y en un 47% de riesgo.

3.8.3. Actividades de control:

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos elaborados por la administración, para mitigar riesgos y alcanzar los objetivos de la organización. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la entidad y en las distintas etapas dentro de los procesos del giro del negocio, en la estructuración de la información financiera, y sobre el entorno tecnológico.

Pueden ser de carácter preventivo o detectivo, y abarca actividades manuales y automatizadas, entre estas, autorizaciones, aprobaciones, verificaciones, reconciliaciones y revisiones de rendimiento empresarial.

En el tercer componente de control: Actividades de control, se presentan los siguientes principios:

Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de objetivos.

Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

El grado en que la compañía ha implementado actividades de control depende de en qué medida la compañía ha elaborado, comunicado y puesto en práctica manuales y procedimientos en las distintas áreas de la organización.

- Se incluye autorizaciones y aprobaciones: una autorización afirma que una transacción es válida, es decir que representa un hecho económico real que se encuentra dentro de los límites establecidos en una política, y puede ser manual o automática.
- Las verificaciones, consiste en comparar dos elementos entre sí o comparar un elemento con una política, para llevar a cabo una acción de seguimiento cuando el elemento no se encuentra acorde a dicha política.

A través del siguiente cuestionario se determina en qué medida la compañía ha implementado actividades de control a través de políticas y procedimientos cómo la compañía gestiona los riesgos y cómo considera el impacto de los posibles cambios en el entorno externo y dentro de la compañía.

3.8.3.1. Cuestionario sobre las Actividades de control:

Entidad	JCR Distribution Services Cía. Ltda.
Período	2013 – 2014
Cuestionario realizado por:	Sandra Madrid
Objetivo:	El presente cuestionario nos permite realizar una evaluación de la efectividad del control interno de la compañía JCR Distribución Services Cía. Ltda., en base a los cinco componentes y 17 principios del "Marco integrado de control interno". & Determinar si el entorno de control proporciona o no, una base suficiente para apoyar los controles internos dentro de la entidad & Identificar y evaluar los riesgos de error importante debido al fraude o error involuntario.
Procedimiento:	1.-Realizar investigaciones en cada departamento los cuales contribuyan a conocer los procesos y controles de la operación y revisión de documentación según corresponda. 2.-Se desarrolla un cuestionario por cada uno de los principios que conforman cada uno de los componentes de control interno, con cada uno de los cuales se abarca un objetivo en específico. 3.- Un "no" como respuesta a una sola pregunta no significa necesariamente que un principio no es eficaz, podría indicar una zona en la gestión en la cual se deba centrar la atención. 4.- En la columna de referencias detallar los controles de la entidad u otras pruebas obtenidas en relación con el diseño de las actividades.

COMPONENTE 3 : ACTIVIDADES DE CONTROL		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
<i>Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables.</i>						
10.1	La administración ha determinado actividades de control direccionadas a mitigar los riesgos.		x	1	5%	Se ha establecido actividades de control a situaciones en las que se ha presentado un riesgo.
10.2	Se encuentran segregadas las funciones de registro, autorización, aprobación de transacciones por diferentes personas para reducir el riesgo de errores o acciones inapropiadas o fraudulentas.	x		3	15%	
<i>Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.</i>						
11.1	El sistema contable cuenta con controles, que permiten detectar errores en el ingreso de información.	x		3	15%	
<i>Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.</i>						
12.1	La compañía ha implementado políticas y procedimientos en las áreas financiera, comercial y de operaciones de la compañía.		x	1	5%	Presenta un número limitado de procedimientos los cuales no se encuentran actualizados según las necesidades actuales de la compañía.
	20			8	40%	

3.8.3.2. Conclusiones relacionadas con las Actividades de control:

Las actividades de control han sido implementadas en un 40% lo que corresponde a un nivel bajo de confianza del control interno, esto debido a que se presenta un número limitado de políticas y procedimientos, las cuales deben ser actualizadas acorde las necesidades actuales de la compañía.

En referencia a las actividades de control en los sistemas informáticos, estos no son revisados periódicamente para evaluar la efectividad de sus controles.

3.8.4. Información y comunicación:

La información es necesaria para que los individuos lleven a cabo las responsabilidades asignadas a cada uno. La comunicación, es un proceso continuo de proporcionar y compartir información necesaria para diseñar, implementar y llevar a cabo un sistema de control y evaluar su eficacia.

En el cuarto componente de control: información y comunicación, se presentan los siguientes principios:

Principio 13: La organización genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento de los controles internos.

Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.

Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

A través del siguiente cuestionario se determina en qué grado la compañía obtiene y distribuye información de calidad en la compañía, la cual contribuya al logro de los objetivos y a un eficaz sistema de control interno.

3.8.4.1. Cuestionario sobre la Información y comunicación:

Entidad	JCR Distribution Services Cía. Ltda.
Período	2013 – 2014
Cuestionario realizado por:	Sandra Madrid
Objetivo:	El presente cuestionario nos permite realizar una evaluación de la efectividad del control interno de la compañía JCR Distribución Services Cía. Ltda., en base a los cinco componentes y 17 principios del "Marco integrado de control interno". & Determinar si el entorno de control proporciona o no, una base suficiente para apoyar los controles internos dentro de la entidad & Identificar y evaluar los riesgos de error importante debido al fraude o error involuntario.
Procedimiento:	1.-Realizar investigaciones en cada departamento los cuales contribuyan a conocer los procesos y controles de la operación y revisión de documentación según corresponda. 2.-Se desarrolla un cuestionario por cada uno de los principios que conforman cada uno de los componentes de control interno, con cada uno de los cuales se abarca un objetivo en específico. 3.- Un "no" como respuesta a una sola pregunta no significa necesariamente que un principio no es eficaz, podría indicar una zona en la gestión en la cual se deba centrar la atención. 4.- En la columna de referencias detallar los controles de la entidad u otras pruebas obtenidas en relación con el diseño de las actividades.

COMPONENTE 4 : INFORMACION Y COMUNICACIÓN		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
<i>Principio 13: La organización genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento de los controles internos.</i>						
13.1	La administración revisa y evalúa periódicamente la información financiera y comercial.		x	2	16%	
13.2	Los sistemas de información de la organización generan información que sea de suficiente calidad para apoyar la operación efectiva de los controles.	X		4	16%	

COMPONENTE 4 : INFORMACION Y COMUNICACIÓN		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
13.3	Se ha gestionado el desarrollo e implementación de controles relacionados con: •Integridad y exactitud de los datos •Captura de datos con la frecuencia necesaria •Proporcionar información cuando sea necesario •Protección de los datos sensibles •Retención de datos para cumplir con negocios relevantes, auditorias y regulaciones necesarias.		x	2	12%	El proceso que se ha venido llevando para el registro de información no la hace comparable mes a mes, debido a que no se incluyen todos los gastos en los que se incurre. El sistema tiene libre acceso para que sea instalado en computadores ajenos a la compañía, por lo cual, las personas que han salido, podrían tener acceso al sistema sin restricciones. No existe un cambio de clave continuo y obligatorio a los usuarios del sistema. Existen usuarios que tienen acceso a funciones que no les corresponde, ya que un mismo usuario lo ocupan más de un cargo.
13.4	La administración realiza periódicamente revisiones de la calidad de la información para evaluar su fiabilidad y puntualidad.	X		3	12%	No se ha realizado una revisión actual de los procesos y sus afectaciones contables y en operaciones en puntos específicos referentes al giro normal del negocio
13.5	Con respecto a la información obtenida de fuentes externas, la organización tiene controles para verificar: Las fuentes son apropiadas La información se apoya en la evidencia de la fuente La información es de calidad suficiente para apoyar el funcionamiento efectivo del control.		x	2	8%	No existe un procedimiento para controlar que los registros contables de la adquisición de mercadería sea la que efectivamente fue recibida en bodegas
25				13	52%	
Principio 14: La organización comunica internamente los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarios para apoyar el funcionamiento de los controles internos						
14.1	Existe formación / orientación para los nuevos empleados, o empleados cuando se inicia una nueva posición, para discutir la naturaleza y el alcance de sus funciones y responsabilidades? Se discute acerca de los controles internos de los que son responsables cada cargo en la organización.	X		3	12%	No existe un manual con políticas y procedimientos claramente definidas acorde a las necesidades actuales de cada puesto de la compañía, por lo cual, se presentan dificultades en resolver ciertos puntos específicos dentro de las funciones de un puesto.

COMPONENTE 4 : INFORMACION Y COMUNICACIÓN		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
14.2	La organización ha implementado políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva que incluyan responsabilidades y normas de conducta		x	2	8%	
14.3	Existen por escrito descripciones de trabajo y manuales de referencia que describen las tareas del personal, incluyendo sus responsabilidades de control interno.	X		3	12%	No en su totalidad.
14.4	Existe un proceso para que los empleados comuniquen irregularidades. El proceso es adecuadamente comunicado en la entidad para que la alta gerencia pueda adoptar las medidas necesarias.		x	1	4%	
14.5	Hay una evaluación periódica de la eficacia de las comunicaciones para garantizar los métodos con los cuales se están trabajando.		x	1	4%	
25				10	40%	
Principio 15: La organización se comunica con las partes externas con respecto a los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.						
15.1	La organización cuenta con procesos para comunicar información relevante y oportuna a las partes externas incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes, analistas financieros y otras partes externas		x	2	10%	
15.2	Tiene la organización un proceso para aprobar las comunicaciones externas formales antes de su lanzamiento		x	2	10%	
15.3	Existe un proceso para el seguimiento de las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas y compartirla internamente.		x	2	10%	Los clientes llaman continuamente, por inconvenientes presentados en sus pedidos, pero no existe un proceso para asegurar que el problema fue atendido ya que no se lleva un historial de estas llamadas para análisis posteriores. Las llamadas son direccionadas a los vendedores contra quienes se dirige la queja, por lo cual no se puede evaluar si la misma fue resuelta a satisfacción y no se puede tomar correctivos necesarios de manera oportuna por parte de la gerencia.

COMPONENTE 4 : INFORMACION Y COMUNICACIÓN		SI	NO	Calificación	% Ponderado	Observación
15.5	Tiene la organización canales separados de comunicación fuera de las operaciones normales a disposición de los clientes, proveedores y prestadores de servicios externos para que puedan comunicarse directamente con la gerencia y otro personal, como una línea para denuncias.		x	2	10%	
	20			8	40%	

3.8.4.2. Conclusiones relacionadas a la Información y comunicación:

Principio 13: La organización genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento de los controles internos en un 52%, correspondiente a un nivel moderado de confianza del control interno, entre las principales causas, tenemos:

1. El proceso que se ha venido llevando para el registro de información no la hace comparable mes a mes, debido a que no se incluyen todos los gastos en los que se incurre en un mismo periodo.
2. El sistema contable tiene libre acceso para que sea instalado en computadores ajenos a la compañía, por lo cual, las personas que han dejado de prestar sus servicios para la empresa, podrían tener acceso al sistema sin restricciones.
3. No existe un cambio de clave continuo y obligatorio a los usuarios del sistema.
4. Existen usuarios que tienen acceso a funciones que no les corresponde, ya que un mismo usuario lo ocupan más de un cargo.
5. No se ha realizado una revisión actual de los procesos y sus afectaciones en registros contables y en operaciones.
6. No existe un procedimiento para controlar que los registros contables de la adquisición de mercadería sea la que efectivamente fue recibida en bodegas.

Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno en un 40%, lo que corresponde a un nivel bajo de control. A continuación se presentan algunas falencias:

1. No existe un manual con políticas y procedimientos claramente definidos acorde a las necesidades actuales de cada puesto de la compañía.
2. No existe por escrito la totalidad de descripciones de trabajo y manuales de referencia que describen las tareas del personal, incluyendo sus responsabilidades de control interno.
3. No existe un proceso para que los empleados comuniquen adecuadamente irregularidades y estas sean canalizadas para que la alta gerencia pueda adoptar las medidas necesarias.
4. No se ha realizado evaluaciones periódicas de la eficacia de las comunicaciones para garantizar los métodos con los cuales se están trabajando.

Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos en un 40%, correspondiente a un nivel bajo de confianza debido a que:

1. La organización no cuenta con procesos para comunicar información relevante y oportuna a las partes externas incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes, analistas financieros y otras partes externas.
2. La organización no tiene canales de comunicación fuera de las operaciones normales, que se encuentren a disposición de los clientes, proveedores de bienes y prestadores de servicios externos para que puedan comunicarse directamente con la gerencia y otro personal, como una línea para quejas o sugerencias.
3. No existe un proceso para el seguimiento de las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas para un análisis y gestión interna de las mismas. Un caso presente se detalla a continuación: los clientes llaman continuamente, por inconvenientes presentados en sus pedidos, pero no existe un proceso para asegurar que el problema fue atendido ya que no se lleva un historial de estas llamadas para análisis posteriores. Las llamadas son direccionadas a los vendedores contra quienes se dirige la queja, por lo cual no se puede evaluar si la misma fue resuelta a satisfacción y no se puede tomar correctivos necesarios de manera oportuna por parte de la gerencia.

A continuación se presenta un resumen del cumplimiento de los 3 principios relacionados con la información y comunicación:

Tabla 3: Nivel de confianza de Información y comunicación

Principio	% Ponderado
13	52%
14	40%
15	40%
Componente 4: Información y comunicación	44%

Fuente: Colaboradores JCR Distribution Services Cia. Ltda.
Elaborado por: El Autor

Por lo que concluimos que los procesos o controles para una adecuada obtención de información y comunicación interna y externa eficaz en la compañía, que contribuya a una prevención, detección, control y mitigación del riesgo, se encuentran presentes en un 44%, correspondientes a un nivel bajo de confianza del control interno y al 56% de riesgo.

3.8.5. Actividades de monitoreo:

El monitoreo comprende el conjunto de evaluaciones para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno están presentes y funcionando. Las evaluaciones en curso ayudan a obtener información oportuna, la misma que se analiza según criterios preestablecidos y se contribuye a la toma de decisiones.

En el quinto componente de control: actividades de monitoreo, se presentan los siguientes principios:

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones para determinar si los componentes de control interno está presente y funcionando.

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas.

3.8.5.1 Conclusiones relacionadas a las actividades de monitoreo:

No se aplicará un cuestionario relacionado a las actividades de monitoreo debido a que la compañía actualmente no aplica un sistema de control interno el cual pueda ser evaluado.

Sin embargo, se dará a conocer los puntos necesarios que requiere un correcto monitoreo en la compañía:

1. Determinar en qué grado la compañía evalúa la eficacia del control interno para establecer si es necesario un cambio con el fin de garantizar que este sistema sea capaz de enfrentar nuevos riesgos.
2. Realizar evaluaciones en curso o posteriores de los procesos del área financiera y comercial de la compañía de manera continua.
3. Evaluar los niveles de riesgo en toda la entidad (por ejemplo, el nivel de riesgo por ubicación, en operaciones, por proceso de negocio).
4. Los resultados de las actividades de vigilancia deben ser consideradas a través del tiempo para determinar las bases de futuras actividades de supervisión.
5. Realizar evaluaciones periódicas de la seguridad del entorno de la tecnología e información.
6. Realizar actividades de supervisión a los servicios prestados por terceros.

7. Las deficiencias son comunicadas a las partes responsables de tomar acciones correctivas, (la administración).
8. La gerencia debe tomar acciones oportunas para corregir las deficiencias reportadas.

CAPÍTULO IV

4. IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DEL AREA FINANCIERA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.

4.1. Aplicación del Marco 2013 en la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda.

En el diagnóstico situacional elaborado en la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda., se determinaron falencias de control interno según el enfoque de cada uno de los componentes del *Marco 2013*, por lo que a continuación se presenta el desarrollo de la aplicación de este sistema de control interno en la compañía, que se orienta a lograr una seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información, y el cumplimiento de normativas legales.

4.2. Ambiente de control

4.2.1. Integridad y Valores éticos:

A continuación se presenta el CÓDIGO DE ÉTICA de la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda., en el cual se detalla:

- Políticas de ética comercial,
- Conflicto de intereses
- Políticas de ética del empleado, actividades que se consideran correctas e incorrectas dentro de la compañía,
- Políticas sobre violencia en el ambiente de trabajo,
- Normas de conducta y niveles de tolerancia para las desviaciones de la norma de conducta.

Este código de ética se emite con la finalidad de buscar un equilibrio entre empleados, clientes, proveedores, la competencia y otros entes externos.

CÓDIGO DE ÉTICA

EMPRESA: JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.

FECHA DE EMISIÓN: 01/06/2014

PREÁMBULO

La compañía, JCR Distribution Services Cía. Ltda., se compromete a realizar sus operaciones comerciales de manera ética y legal en todos sus aspectos. De igual manera, los socios, representante legal, colaboradores de mandos medios y bajos, procederán en cada una de sus funciones regidos por los más altos niveles éticos y acorde a la legislatura actual del país. De igual manera, la compañía espera recibir un trato recíproco por parte de clientes, proveedores de bienes y servicios y de entidades públicas y privadas en el que las negociaciones realizadas adopten valores éticos acorde a los requeridos por la compañía.

El presente código de ética aplica a cada uno de los colaboradores que conforman la estructura organizacional de la compañía, a partir del presidente, representante legal, y demás colaboradores.

POLITICA DE ETICA COMERCIAL

La Presidencia ejecutiva, Gerencia General, y demás colaboradores aplicarán valores en cada una de sus transacciones comerciales, siendo fundamentales, el respeto, honestidad, imparcialidad. Se encuentra prohibida toda conducta irregular o fraudulenta que pueda perjudicar al buen nombre de la compañía, cause daños económicos o morales a los clientes y/o proveedores. Se prohíbe realizar transacciones fraudulentas a nombre de la compañía por beneficio propio del colaborador.

CONFLICTO DE INTERESES:

Las decisiones que tome el Consejo de administración, (entiéndase por este, a los directivos de la compañía), deben ir en concordancia a los objetivos empresariales y no en base a intereses personales. Dentro de estas decisiones se encuentran las siguientes:

- Actividades de inversión, relaciones comerciales, asociaciones o relaciones que busquen un beneficio personal y no empresarial.

- Trabajar o mantener relaciones fuera del ámbito laboral, con la competencia, clientes, proveedores.
- Aceptar regalos, atenciones preferenciales u otros de parte de clientes o proveedores, que generen un compromiso por parte de la empresa hacia ellos para la práctica de actividades fraudulentas.

AMBIENTE DE TRABAJO:

La compañía se preocupa de mantener un ambiente de trabajo confortable, seguro, y libre de violencia y actos fraudulentos, para un desarrollo normal de las actividades de cada colaborador.

Las actividades realizadas por los empleados de la compañía serán acordes a lo detallado en la descripción de funciones de cada puesto y bajo los niveles de ética detallados en el presente documento.

Se busca lograr éxito competitivo, realizando el trabajo mejor que la competencia, mejorando el servicio de distribución, y entregando calidad en cada componente del proceso comercial.

Se respeta la privacidad de cada colaborador y sus actividades fuera del horario de trabajo, siempre que dichas actividades no generen conflictos dentro de la organización, por ejemplo:

- Conducta inadecuada que atente al bienestar y seguridad del ambiente de trabajo y de otros colaboradores.
- Conducta inadecuada que atente con el buen nombre de la compañía.

POLITICA DE ETICA DEL EMPLEADO:

- Los empleados cumplirán con todas las políticas, procedimientos y normativa en general que rige en la compañía.
- Los empleados son los responsables de salvaguardar los bienes y recursos de la compañía que les son asignados para el uso exclusivo en las funciones acordes a su puesto de trabajo. Dentro de los bienes y recursos se

encuentran los siguientes: dinero en efectivo, inventario, equipos de cómputo, vehículos, equipos electrónicos, suministros de oficina, etc.

- Los registros contables deben ser precisos, integrales y oportunos para una adecuada generación de reportes necesarios para la toma de decisiones de los socios de la compañía y para cumplimiento de entrega de información a entidades de control que rigen en el país.
- El trato a los clientes y proveedores debe ser de manera justa, honrada y equitativa para todos, sin que se dé lugar a acciones malintencionadas o fraudulentas.
- No aceptar obsequios de clientes o proveedores que generen actividades fraudulentas. Los obsequios aceptados no deberán ser de valores excesivos.

PAGOS INADECUADOS:

- Todos los pagos realizados por la compañía, deben relacionarse a actividades propias del negocio. Se prohíbe el pago por servicios personales, sobornos u otras actividades que no se encuentren acorde a las del giro del negocio y que vayan en contra de la ética de las personas.

NORMAS DE CONDUCTA:

- Todo el personal de la compañía debe tratar y recibir un trato con respeto.
- Los supervisores deben mantener un trato justo y equitativo para el personal a su cargo.
- Realizar las tareas dentro de los plazos establecidos y optimizando el tiempo.
- Trabajar arduamente y estar en continuo desarrollo y mejoramiento de las actividades realizadas.
- Alcanzar y exceder las expectativas de clientes.
- Enfrentar cambios y retos de manera positiva.



POLITICA DE VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO:

La compañía tiene *cero tolerancia a la violencia*, para lo cual se presenta la siguiente normativa de cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores de la compañía.

- No se permite el ingreso de armas de fuego u otras que generen peligro a los demás colaboradores.
- Se prohíbe un lenguaje amenazante o abusivo hacia un superior o compañero de trabajo.
- No se acepta actitudes de hostigamiento en los colaboradores. Se considera hostigamiento al conjunto de comportamientos ofensivos, destinada a perturbar o alterar la armonía. Asimismo se considera ilegal el hostigamiento sexual que incluye proposiciones, insinuaciones o comentarios que generen malestar hacia la otra persona.
- No se tolera amenazas directas o indirectas.

Un acto de violencia por parte de los miembros de la compañía corresponden a una violación grave del código de ética por tal motivo las acciones correctivas a estas actividades incluyen la terminación del contrato de trabajo, según la gravedad de cada hecho.

4.2.2. Estructura organizacional:

Al momento la compañía no posee un organigrama estructural en el cual se pueda reflejar líneas de autoridad, interrelaciones entre personas y funciones a ejecutarse, reconocer los departamentos existentes y detectar fallas estructurales. Sin embargo, el Marco 2013 de control interno establece en su principio No. 3 la necesidad del establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades, por lo que a continuación se detallará la elaboración del organigrama estructural de la compañía.

El organigrama de la compañía se representará en un gráfico vertical denominado “Unidad de comando”, en el cual un subordinado es dirigido por un único superior para evitar conflictos entre cargos. Se aplicará una agrupación funcional para la distribución de las posiciones en el organigrama, esta se basa en una clasificación por departamentos. Finalmente se determinarán los niveles jerárquicos de la compañía.

El tipo de estructura del organigrama puede ser vista bajo dos aspectos:

- Lectura vertical: se aprecian los diferentes niveles de autoridad o jerárquicos
- Lectura horizontal: se diferencian las áreas o departamentos por los que se encuentra conformada la organización.

NIVELES JERÁRQUICOS:

Toda empresa cuenta con niveles jerárquicos, cada nivel tiene autoridad sobre el nivel inferior y tiene responsabilidades ante el nivel superior, conformándose una cadena de gradación.

Nivel superior – estratégico: se encargan de elaborar las políticas y estrategias del negocio, determinan los objetivos a largo plazo, relaciones con otras compañías. En la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda., lo conforman:

- la Presidencia ejecutiva y
- la Gerencia general en un primer plano, y
- Gerencia financiera,
- Gerencia de ventas y
- Gerencia de operaciones y logística, en un segundo plano.

Nivel medio – táctico: coordina las actividades que desarrolla el nivel operativo y controlan el cumplimiento de las decisiones tomadas. En la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda., lo conforman:

- Contabilidad General,
- Recursos Humanos
- Cartera y Cobranzas,
- Supervisión de Ventas Nestle y Multimarca
- Jefe de control y gestión

Nivel inferior – operativo: realiza las tareas necesarias para cumplir con las operaciones de la compañía, son actividades rutinarias, programadas previamente por el nivel medio. En la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda., lo conforman:

- Analista contable
- Auxiliar de contabilidad
- Coordinador de cartera
- Mensajero – cobrador
- Vendedores
- Coordinador de logística
- Facturador

Nivel auxiliar o de apoyo: apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios en forma oportuna y eficiente. En la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda., lo conforman:

- Asistente de Gerencia

DEPARTAMENTOS

A continuación, se presenta la descripción de los Departamentos que forman parte de la compañía.

Departamento Administrativo – Financiero.

Tiene a su cargo la administración general de los recursos económicos y recursos humanos de la empresa, la primera, conlleva a la toma de decisiones sobre asignación de recursos a las diferentes áreas; análisis de proyectos de inversión, capacidad de

endeudamiento y análisis de los índices crediticios de Bancos e Instituciones Financieras. Análisis periódico de la información financiera, de movimiento de las cuentas bancarias y del flujo de caja diario. Control de costos operativos y de ventas. Gestión y control del cumplimiento de la cobranza a clientes.

La segunda área conlleva (i) el reclutamiento y selección de personal, (ii) la inducción, (iii) la capacitación, (iv) el control, registro y pago de remuneraciones, (v) y la motivación y buen ambiente laboral.

Departamento de Ventas

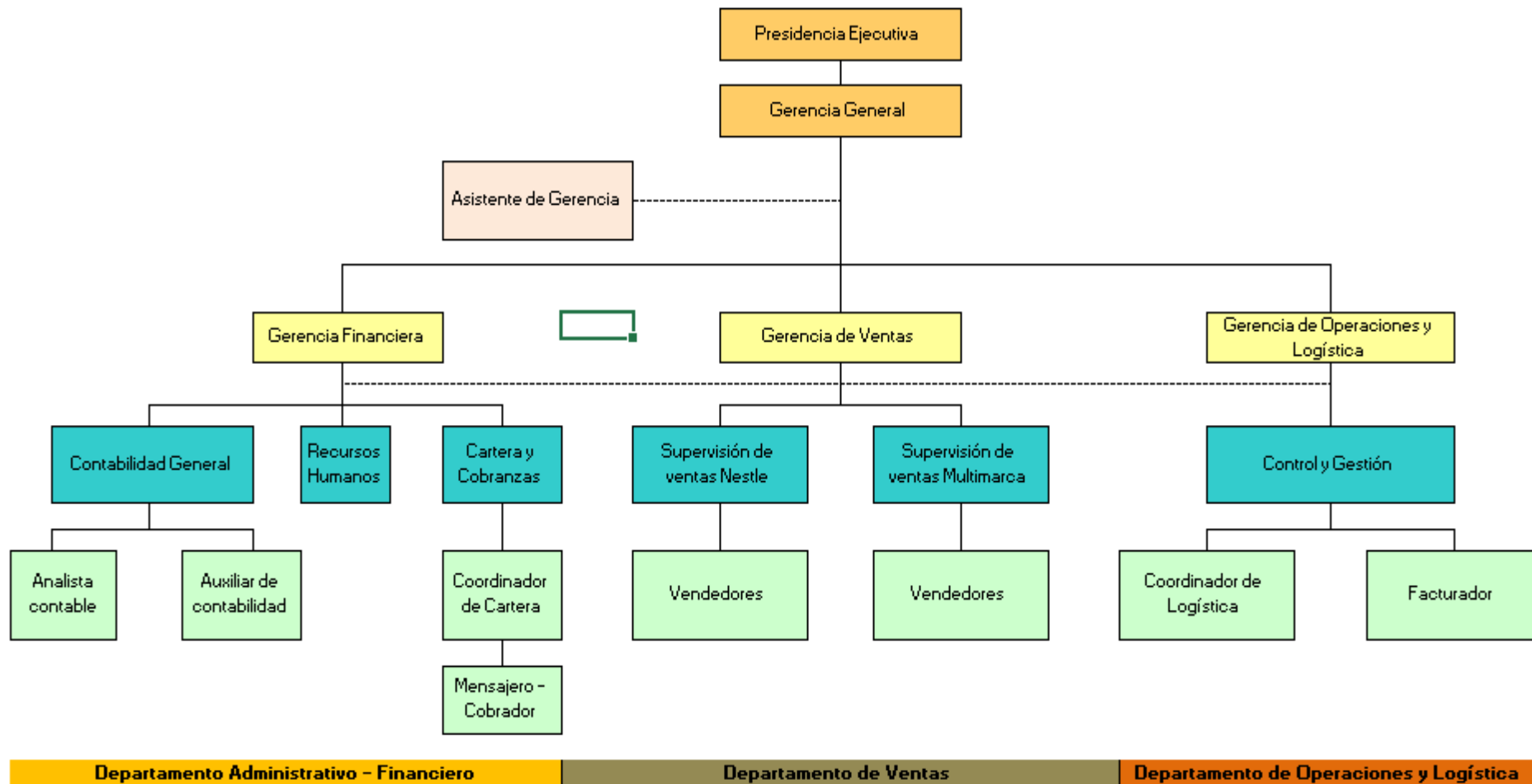
Su función principal es planear, ejecutar y controlar las actividades que se llevan a cabo en el proceso de una venta para lograr un incremento constante en las mismas. Investigar acerca de nuevos mercados, buscar los medios de publicitar a la compañía de manera efectiva. Realizar estrategias de ventas mediante promociones y acuerdos comerciales con los clientes.

Departamento de Operaciones y Logística:

Este departamento se enfoca en la administración de los inventarios y su distribución hacia los clientes; por lo que dentro de sus principales funciones se encuentran: mantener en stock la cantidad necesaria de productos destinados para la venta, facturación de los pedidos de clientes y coordinación con los transportistas en la distribución del producto.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural de la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda.

**JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



4.2.3. Descripción y lineamientos de Funciones

DEFINICION, OBJETIVOS Y ALCANCE:

Las descripciones de funciones de puestos son una herramienta de orientación para el personal que se incorpora a la compañía o para colaboradores que ocupan un nuevo cargo.

Todos los puestos de una organización deben definirse y darse a conocer a todos los interesados dentro de la compañía, con el fin de comunicar las responsabilidades de un puesto y su relación con los demás integrantes de la compañía.

El objetivo de elaborar una descripción de las funciones de los cargos que conforman el organigrama estructural, es mantener una guía de las actividades diarias realizadas dentro de las operaciones empresariales y que permita en un futuro integrar a nuevo personal en base a criterios de perfiles profesionales u operativos pre-existentes y realizar actualizaciones de los mismos, de acuerdo al crecimiento de la compañía.

Una descripción de funciones no comprende únicamente una lista detallada de las actividades que se espera que emprenda un colaborador. En este documento se debe describir:

- Departamento al que pertenece,
- Grado de autoridad del puesto,
- Principales áreas con las que se relaciona,
- Objetivos del puesto,
- Funciones básicas del puesto,
- Habilidades

RESPONSABLES:

- Es responsabilidad de cada Jefe de departamento realizar una actualización periódica de la descripción de funciones de cada uno de los cargos de su departamento cuando sea necesario.

- Es responsabilidad de la gerencia general el control y aprobación de todas las descripciones de funciones de la empresa.
- Es responsabilidad de la gerencia general la revisión coordinada conjuntamente con el jefe de cada departamento de la descripción de puestos para la creación, eliminación o modificación de los mismos, en función del desarrollo y crecimiento de las actividades generales de la compañía.

**DESCRIPCION DE PUESTOS DE JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA.
LTDA.**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	PUESTO
-	Nivel superior - estratégico	Gerente General
Administrativo - Financiero	Nivel superior - estratégico	Gerente Financiero
Administrativo - Financiero	Nivel medio - táctico	Contador general
Administrativo - Financiero	Nivel inferior - operativo	Analista contable
Administrativo - Financiero	Nivel inferior - operativo	Auxiliar de contabilidad
Administrativo – Financiero	Nivel medio - táctico	Jefe de Recursos Humanos
Administrativo – Financiero	Nivel medio - táctico	Jefe de Cartera y Cobranzas
Administrativo – Financiero	Nivel inferior - operativo	Coordinador de Cartera y Cobranzas
Administrativo - Financiero	Nivel inferior - operativo	Mensajero – cobrador
Ventas	Nivel superior - estratégico	Gerente de ventas
Ventas	Nivel medio - táctico	Supervisor de ventas
Ventas	Nivel inferior - operativo	Vendedor
Operaciones y Logística	Nivel superior - estratégico	Gerente de operaciones y logística
Operaciones y Logística	Nivel medio - táctico	Jefe de control y gestión
Operaciones y Logística	Nivel inferior - operativo	Coordinador de logística
Operaciones y Logística	Nivel inferior - operativo	Facturador
-	Nivel auxiliar - apoyo	Asistente de Gerencia

LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS DE LAS GERENCIAS:

Dentro de la implementación del sistema de control interno, se plantean los lineamientos específicos de cada puesto dentro de la organización, a continuación se presenta en el siguiente esquema los lineamientos de las Gerencias, Jefaturas y de los niveles operativos de la compañía.

NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO	GERENCIA GENERAL	GERENCIA FINANCIERA	GERENCIA DE VENTAS	GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGISTICA
DEPARTAMENTO	-	Administrativa Financiera	Ventas	Operaciones y Logística
GRADO DE AUTORIDAD	Nivel superior - estratégico	Nivel superior - estratégico	Nivel superior - estratégico	Nivel superior - estratégico
OBJETIVO DEL PUESTO	Realizar la planeación estratégica de la compañía para lograr el máximo beneficio de los socios y la permanencia de la compañía en el tiempo.	Toma decisiones sobre asignación de recursos económicos en base a análisis de la información financiera de la compañía. Analiza capacidad de endeudamiento o inversión. Administración del flujo de caja de efectivo. Control del cumplimiento de la cobranza a clientes y del movimiento de cuentas bancarias.	Administrar, motivar, capacitar a la fuerza de ventas para el cumplimiento de metas. Análisis de los clientes y de su comportamiento en el tiempo.	Administra la adquisición de inventario de mercadería, para satisfacer adecuadamente la demanda interna de productos, Evita pérdidas por sobre-stock o por falta de producto en bodega.
RELACION CON OTRAS AREAS	Todas las Gerencias	Todas las Gerencias	Todas las Gerencias	Todas las Gerencias
Gerencia General		Análisis de información contable y financiera. Análisis de las variaciones de los resultados de PYG mensuales. Análisis de los flujos de caja.	Análisis de datos históricos para proyección de ventas y para la planeación estratégica comercial.	Análisis del nivel de abastecimiento y de rotación de productos.
Gerencia Financiera	Evaluación de la información contable y financiera		Revisión de indicadores financieros relacionados con cartera.	Análisis de los gastos incurridos en la administración de inventarios y de su rotación o falta de rotación.
Gerencia de Ventas	Establecimiento de nuevas líneas de negocios, requiere de la planificación estratégica financiera.	Conocer la disponibilidad de acciones comerciales para su gestión de ventas.		Conocer los productos de baja rotación o productos cerca de caducarse para gestionar su venta inmediata.

FUNCIONES	GERENCIA GENERAL	GERENCIA FINANCIERA	GERENCIA DE VENTAS	GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGISTICA
Planeación	Establecimiento de metas, estrategias y objetivos de la compañía.	Establecimiento de metas y estrategias de trabajo.	Análisis de datos históricos de venta e información del mercado para la asignación de nuevas tareas.	Realizar los cálculos necesarios para determinar la cantidad óptima de inventario a comprar.
Organización	Distribución o asignación de funciones, según objetivos planteados en el área.	Indicar al personal del área las tareas a desarrollar en referencia a registro de facturas y pagos	Organizar a la fuerza de ventas para el cumplimiento de las cuotas y objetivos de ventas.	Distribuir las tareas a cada colaborador del área.
Dirección/ Ejecución	Dirigir las actividades determinadas para cada área	Dirigir las actividades determinadas	Supervisar el avance de cumplimiento diario	Supervisión de los movimientos de inventario en bodegas.
Control	Analizar los resultados obtenidos de manera periódica y aplicar las medidas correctivas necesarias.	Revisión diaria del flujo de caja, y de los estados de cuenta con proveedores.	Análisis de los reportes mensuales y comparación de los logros alcanzados vs. Lo planeado.	Revisión de mínimos y máximos de inventario vs. Las cantidades existentes y evaluar estos saldos.



A continuación presentamos un detalle de las principales habilidades de los puestos del **Departamento administrativo financiero:**

- Creativo: necesario para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y lograr soluciones para el desarrollo profesional.
- Disciplinado: necesario para cumplir con las normas establecidas y lograr los objetivos planteados.
- Liderazgo: capacidad de dirección y coordinación del equipo.
- Capacidad de síntesis: necesaria para un análisis oportuno de la información.
- Razonamiento lógico: necesario para un análisis efectivo de situaciones, toma de decisiones y estrategias.
- Habilidad numérica: proceso de reflexión para dar respuesta a un problema en el que intervienen datos numéricos.
- Trabajo en equipo: trabajo realizado por varios individuos, en el cual, cada uno hace parte de un solo objetivo en común, y se logra mayores beneficios ya que hay mayor aporte de ideas y de esfuerzos.
- Relaciones públicas: comunicación estratégica coordinada y permanente, cuyo objetivo es fortalecer los vínculos de distintos entes o participantes de uno o varios procesos con el fin de escuchar, informar, persuadir y lograr consensos y lazos de fidelidad duraderos.

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Contador General**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Administrativo - Financiero	Nivel medio - táctico	- Gerencia General - Gerencia Financiera - Departamento de ventas - Departamento de operaciones y logística
OBJETIVO DEL PUESTO		
Elaboración de información financiera efectiva y oportuna para la presentación a la Gerencia General y a las entidades de Control como Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, entre otras, cumpliendo NIIF y políticas establecidas por organismos de control.		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:ADMINISTRATIVO:

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos a fines a su área.

Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.

CONTABILIDAD:

Elaborar reportes contables que consoliden la información financiera, para usuarios internos y externos de la organización.

Coordinación, elaboración y revisión de los Estados financieros de la compañía.

Revisión de Estados Financieros con Gerencia General y Financiera

Coordinación cierre de Mes

OBLIGACIONES SOCIALES:

Trámites para cumplimiento de obligaciones en entidades públicas como: Superintendencia de Compañías, Municipio,

IMPUESTOS:

Elaboración y declaración de los impuestos

Revisión de Anexos Transaccionales y envió por internet al SRI

NOMINA:

Revisión de la nómina administrativa

Revisión de Provisiones Beneficios Sociales

INVENTARIOS:

Elaborar una toma física de inventario semanal a los productos caducados o de mal estado en las bodegas.



HABILIDADES:	NIVEL
• Iniciativa	A
• Disciplina	A
• Liderazgo	A
• Capacidad de síntesis	A
• Razonamiento lógico	A
• Habilidad numérica	A
• Relaciones públicas	A
• Toma de decisiones	M
• Trabajo en equipo	A

N= normal	M= medio	A=alto
-----------	----------	--------

COMPETENCIAS:
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia de Contador General mínimo 3 años• Ingeniero en Contabilidad General o Ingeniero en Contabilidad y Auditoría,• Manejo de herramientas como (Windows office, Word, PowerPoint, Excel)• Nivel de EXCEL medio, manejo de tablas dinámicas

HISTORIAL DE REVISIONES		
FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Analista Contable**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Administrativo – Financiero	Nivel inferior - operativo	- Gerencia Financiera - Contabilidad General - Jefe de control y gestión
OBJETIVO DEL PUESTO		
Elaboración de anexos contables de cada una de las partidas de los Informes financieros y seguimiento de los mismos para mantener saldos reales de las cuentas contables e información clara para análisis de las gerencias.		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:ADMINISTRATIVO:

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos a fines a su área.

Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.

CONTABILIDAD:

Elaboración de anexos a las cuentas de los Estados Financieros.

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

Ajuste de Valores a favor de los clientes pendientes de aplicar.

Pruebas en el sistema contable para validar los asientos contables automáticos que se generan en las cuentas contables relacionadas al inventario.

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

Registro contable de las provisiones de ingresos por contraprestaciones mensuales de NESTLE ECUADOR S.A. y proveedores Multimarca, según las acciones comerciales acordadas.

Revisión de los gastos mensuales.

Registro de provisión de ajuste de inventario por mermas.

Registro de las Notas de crédito de proveedores correspondiente a Contraprestaciones, Rebates, Devolución de producto en facturas, Devolución de producto caducado.

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

Emisión de Facturas Financieras (por cobro de intereses, cobro de inventario en mal estado asumido por la empresa Administradora del inventario y por transacciones en general que se requieran que no correspondan a venta de mercadería).

Emisión de Facturas por Autoconsumo del inventario de mercadería.

MANEJO DEL EFECTIVO Y BANCOS:

Elaboración de conciliaciones bancarias y seguimiento a las partidas conciliatorias.



Arqueos de caja chica a los custodios de las mismas.

Arqueos de cheques al custodio de cheques posfechados de clientes.

Revisión con el Coordinador de cartera y Auxiliar de cartera para el adecuado ingreso de los depósitos de clientes y el seguimiento a los depósitos en tránsito.

IMPUESTOS:

Revisión y contabilización de las declaraciones mensuales de impuestos.

Elaboración y revisión de Anexos Transaccionales.

NOMINA:

Registro de las nóminas comercial y administrativa.

Registro contable de la provisión de beneficios sociales.

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO – ACTIVOS INTANGIBLES

Registro de compra, depreciación, venta, baja o deterioro de propiedad, planta y equipo.

Control de amortizaciones y gastos pagados por anticipado.

PROVEEDORES:

Solicitud y control del cumplimiento de los contratos de servicios a los proveedores que mantiene la compañía, en referencia a las cláusulas de prestación de servicio y pago.

Conciliación mensual o trimestral de las cuentas por pagar a los proveedores de inventario de mercadería.

Revisión de las requisiciones de pago que son soportes generados por el ingreso de comprobantes de venta por las compras de bienes o servicios y revisión de los comprobantes de pago por las cancelaciones y cruces contables referentes a proveedores, ingresados por los auxiliares de contabilidad.

Guía y capacitación a los auxiliares de contabilidad en temas referentes al área contable.

HABILIDADES:	NIVEL
• Iniciativa	A
• Disciplina	A
• Liderazgo	A
• Capacidad de síntesis	A
• Razonamiento lógico	A
• Relaciones públicas	M
• Trabajo en equipo	A

N= normal	M= medio	A=alto
-----------	----------	--------



COMPETENCIAS:

- Experiencia en el área de contabilidad general (al menos 2 años)
- Ingeniero, egresado o que se encuentre estudiando en Contabilidad, Auditoría o carreras afines.
- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.
- Manejo de tablas dinámicas.

HISTORIAL DE REVISIONES

FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Auxiliar de Contabilidad**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Administrativo – Financiero	Nivel inferior - operativo	- Gerencia Financiera - Contabilidad General - Analista de contabilidad - Asistente de Gerencia

OBJETIVO DEL PUESTO

Registro de transacciones diarias relacionadas con la compra de bienes o servicios.
Ingreso de comprobantes de venta y pago a proveedores.

FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:ADMINISTRATIVO:

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos a fines a su área.

Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.

Atención de llamadas telefónicas

Archivo de documentos.

PROVEEDORES:

Recepción de facturas de proveedores y revisión de requisitos legales según el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.

Aprobación de facturas, registro en el sistema contable, envío a revisiones y aprobación para la emisión del pago.

Pago semanal a proveedores

Cotización a proveedores, según necesidades de compras.

Control y compra de suministros de cafetería y limpieza.

MANEJO DEL EFECTIVO Y BANCOS

Custodio de caja chica de contabilidad.

Registro y reposición de las cajas chicas y reembolsos de gastos.

HABILIDADES:	NIVEL
• Buen reclutador	A
• Iniciativa	M
• Disciplina	A
• Capacidad de síntesis	A
• Habilidad numérica	A
• Trabajo en equipo	A
• Relaciones publicas	M



N= normal	M= medio	A=alto
-----------	----------	--------

COMPETENCIAS:

- Experiencia en el área de contabilidad general (al menos 1 año)
- Egresado o que se encuentre estudiando en Contabilidad, Auditoría o carreras afines.
- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.
- Manejo de tablas dinámicas.

HISTORIAL DE REVISIONES

FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Jefe de Recursos Humanos**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Administrativo – Financiero	Nivel medio – táctico	Dpto. de operaciones y logística Dpto. de Ventas Dpto. Administrativo Financiero

OBJETIVO DEL PUESTO

Administración del personal en los procesos de selección, reclutamiento, inducción, capacitación y motivación de los colaboradores para un adecuado ambiente de trabajo.

FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

- Controla los procesos de reclutamiento y selección de personal idóneo para la compañía.
- Coordina programas de inducción para empleados nuevos y capacitación para quienes lo requieran.
- Elabora las nóminas de los empleados, controla el cumplimiento de los beneficios sociales.
- Realiza el registro de las novedades en la página del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Elaboración de las actas de finiquito de los empleados.
- Elaboración y archivo de los descuentos a los empleados según la normativa laboral.

HABILIDADES:	NIVEL
• Buen reclutador	A
• Iniciativa	A
• Disciplina	A
• Trabajo en equipo	A
• Relaciones publicas	A

N= normal	M= medio	A=alto
-----------	----------	--------

COMPETENCIAS:

- Experiencia en el área de recursos humanos (al menos 2 años)
- Ing. En Gestión del Talento Humano o Egresado en carreras afines.
- Manejo de herramientas gerenciales de recursos humanos.
- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio¹.

HISTORIAL DE REVISIONES

FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Jefe de cartera y cobranzas**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Administrativo - Financiero	Nivel medio - táctico	Gerente Financiero Jefe de control y gestión Supervisión de ventas
OBJETIVO DEL PUESTO		
Coordinar la gestión de cobro de cartera de clientes, mantener una actualización de los clientes y de las garantías de cada uno.		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:ADMINISTRATIVO:

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos comerciales de la Empresa.

Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.

CARTERA:

Coordinar con la gerencia las acciones administrativas que sean necesarias para el buen desempeño de la gestión de cobro de cartera de clientes.

Mantener y actualizar la cartera de clientes sujetos de crédito así como los documentos que respalden las transacciones correspondientes y que representen obligaciones

Realizar las gestiones pertinentes para lograr el cobro de la cartera de clientes a crédito en los tiempos y condiciones establecidas para cada uno de los mismos.

Cumplir y hacer cumplir las políticas de crédito establecidas.

Coordinar conjuntamente con contabilidad los flujos de crédito a cobrar y su programación en los plazos asignados.

Informar a contabilidad y gerencia general de las principales novedades operativas de su gestión de cobro y tomar conjuntamente las acciones que fueren del caso para lograr sus objetivos.

Dar trámite administrativo de los cheques protestados

HABILIDADES:**NIVEL**

- | | |
|--------------------------------------|---|
| • Valores y Principios | A |
| • Capacidad de análisis | A |
| • Manejo de herramientas de análisis | A |
| • Iniciativa | M |
| • Organización | A |
| • Conocimientos contables | N |

N= normal

M= medio

A=alto

INDICADORES DE GESTION:

- Recuperación de cartera
- Gestión de cheques protestados



COMPETENCIAS:

- Experiencia en administración de cartera y cobranzas (al menos 1 año).
- De preferencia Ingeniero Comercial, o egresado con certificación universitaria en las carreras antes mencionadas.
- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.
- Facultades de negociación, manejo de cifras, buen comunicador, control y coordinación administrativa, manejo de cartera, cuentas por cobrar y flujos de efectivo.

HISTORIAL DE REVISIONES

FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Mensajero – Cobrador**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Administrativo – Financiero	Nivel inferior - operativo	- Dpto. de operaciones y logística - Dpto. de Ventas - Dpto. Financiero

OBJETIVO DEL PUESTO

Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la Organización, utilizando los medios de transporte asignados para entregar oportunamente y en forma segura las mismas.

Cobranza de las facturas emitidas a crédito.

FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Distribuir y entregar todo tipo de correspondencia, oficios, entre las dependencias de la compañía y demás organismos públicos y privados.

Retirar de las diferentes dependencias, instituciones: comunicaciones, encomiendas, documentos, etc.

Efectuar operaciones y gestiones bancarias, tales como: depósitos de cheques, efectivo, retiro chequeras, y otras gestiones bancarias.

Realizar compra de materiales, artículos de oficina y equipos que se requieren, de acuerdo a las necesidades presentadas.

Reportar al coordinador de cartera los gastos ocasionados por transporte.

Responsable de los mantenimientos y cuidado del bien mueble asignado para su movilización.

HABILIDADES:	NIVEL
• Valores y Principios	A
• Orientación al servicio	M
• Iniciativa	M
• Conocimientos contables	N
• Buen estado físico.	A
• Relaciones interpersonales	A

N= normal	M= medio	A=alto
-----------	----------	--------

INDICADORES DE GESTION:

- Entrega y recepción oportuna de documentación.
- Cobranza efectiva

COMPETENCIAS:

- Bachillerato, 1 año de experiencia a nivel operativo.
- Licencia de conducir moto.



A continuación presentamos un detalle de las principales Habilidades de los puestos del **Departamento de Ventas:**

- Buen reclutador: capacidad de contratar buenos vendedores, un supervisor de ventas entrena, desarrolla e instruye al personal de ventas para lograr el éxito en el cumplimiento de objetivos.
- Relaciones públicas: comunicación estratégica coordinada y permanente, cuyo objetivo es fortalecer los vínculos de distintos entes o participantes de uno o varios procesos con el fin de escuchar, informar, persuadir y lograr consensos y lazos de fidelidad duraderos.
- Foco: mantener el foco en un grupo, sin distractores, y juzgar las acciones de los subordinados, para premiarlos o corregirlos.
- Lenguaje corporal: saber comunicar con movimientos corporales o gestos para mantener buenas relaciones interpersonales.
- Saber escuchar: para identificar las necesidades de su potencial cliente y enfocar de mejor manera la venta. Esto conlleva a establecer mejores relaciones.
- Saber comunicar: el proceso de ventas se lleva a cabo con una eficaz comunicación, en la que el vendedor debe dar a conocer los potenciales del producto de venta.
- Persistencia y actitud positiva: mantenerse firme o constante en sus objetivos, mente abierta al cambio continuo y flexibilidad.
- Sinceridad y honestidad: es imprescindible que un vendedor no esconda la verdad sobre algo que pueda ser perjudicial para el cliente o a su vez, no es permitido exagerar en promociones y beneficios que el vendedor no podrá cumplir en su totalidad.
- Autoestima y seguridad: en sí mismo para retomar una nueva venta después de un rechazo y ser autocrítico, para reconocer sus fallas y mejorarlas.
- Paciencia: tolerar contratiempos y dificultades para conseguir algún bien.
- Servicio al cliente: generar un nivel de satisfacción en el cliente al estar en contacto con él.

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Supervisor de Ventas**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Ventas	Nivel medio - táctico	- Gerencia de Ventas - Gerencia Financiera - Jefe de Cartera y Cobranzas - Departamento de operaciones y logística
OBJETIVO DEL PUESTO		
Asegurar el cumplimiento de los objetivos de venta en su territorio asignado, garantizando una adecuada ejecución de las actividades comerciales, "Foto del Éxito y Distribución.		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:ADMINISTRATIVO:

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos comerciales de la Empresa.

Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.

VENTAS:

Asegurar el cumplimiento del cupo de venta mensual en dólares por línea de producto.

Asegurar el cumplimiento del cupo en visitas efectivas y frecuencia mensual

Asegurar el cumplimiento del cupo en distribución numérica Clientes

Dominar las técnicas y pasos de la venta

Garantizar un adecuado nivel de distribución numérica y ponderada para cada uno de los SKU prioritarios definidos para los canales y territorios bajo su responsabilidad.

SKU: **Stock-keeping unit**, son las diferentes presentaciones con las que se mueven los artículos en la cadena de suministro¹¹.

Supervisar la gestión de ventas a su cargo y la ejecución por parte de los vendedores, de una serie de actividades previo, durante y después de una venta denominada "Foto del Éxito", a través de salidas de campo periódicas.

Planificar, en conjunto con los vendedores, las rutas y los clientes a ser atendidos diariamente, optimizando su gestión de ventas.

Realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de la fuerza de ventas.

Planificación diaria, semanal, mensual, trimestral para el cumplimiento de objetivos.

Asegurar el cumplimiento de los lineamientos de crédito establecidos, en los territorios de venta asignados.

¹¹ Cadena de suministro está formada por aquellas partes involucradas en la satisfacción de la solicitud de un cliente, incluyendo al proveedor, almacenistas, transportistas, vendedores.



Realizar los reportes requeridos en sus funciones.

HABILIDADES:	NIVEL
• Buen reclutador	A
• Relaciones publicas	M
• Negociación y convencimiento	A
• Foco al logro	A
• Saber escuchar – saber comunicar	M
• Persistencia y actitud positiva	M
• Sinceridad y honestidad	A
• Autoestima y seguridad	M
• Servicio al cliente	A

N= normal

M= medio

A=alto

INDICADORES DE GESTION:

- Disponibilidad de los SKUS prioritarios por Categoría y Canal
- Ejecución de planogramas
- Espacio en el lineal vs Market Share (cuota de mercado)
- Colocación de exhibidores y material POP
- Cupos de ventas
- Actividades ciclo

COMPETENCIAS:

- Experiencia en ventas (al menos 4 años), en comercialización de productos de consumo masivo
- Experiencia en supervisión de ventas
- De preferencia Ingeniero Comercial o Ingeniero en gestión empresarial con mención en Marketing y Ventas, o egresado con certificación universitaria en las carreras antes mencionadas.
- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.
- Manejo de tablas dinámicas.

HISTORIAL DE REVISIONES

FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Vendedores**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Ventas	Nivel inferior - operativo	- Gerencia de Ventas - Supervisor de Ventas - Coordinador de cartera - Departamento de operaciones y logística

OBJETIVO DEL PUESTO

Cumplir con el objetivo fijado de la cifra de ventas asegurando una adecuada ejecución de las actividades comerciales ofreciendo a los clientes soluciones para sus negocios.

FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:**ADMINISTRATIVO:**

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos comerciales de la Empresa.

Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.

VENTAS:

Planificar, junto con el supervisor, las rutas y los clientes a ser atendidos diariamente, optimizando su gestión de ventas.

Visitar a los clientes según la programación del rutero y de acuerdo a la periodicidad establecida.

Asegurar el cumplimiento de su cupo de venta mensual.

Vender el portafolio de productos prioritarios requerido para los canales y clientes que están bajo su responsabilidad.

Manejar un catálogo de productos y precios actualizado. Estar informado de los descuentos y promociones existentes.

Garantizar un adecuado nivel de distribución numérica y ponderada para cada uno de los SKUs prioritarios definidos para los canales y clientes bajo su responsabilidad.

Realizar la gestión de ventas, ofreciendo y comunicando las soluciones de los productos del portafolio de Nestlé Professional y Multimarcas.

Persuadir al cliente para que participe en promociones y actividades comerciales de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos definidos para cada una de ellas.

Gestión de inclusión de nuevos productos, asegurando el cumplimiento de objetivos de ventas de estos productos

Informar oportunamente las actividades comerciales de la competencia (precios, lanzamiento de productos, promociones, etc.)

Crear con el cliente "Customer Intimacy" es decir, lograr ser un asesor del cliente con respecto al proceso de compra.

Realizar los reportes requeridos para su función



Cumplir con los lineamientos de crédito establecidos

HABILIDADES:**NIVEL**

- | HABILIDADES: | NIVEL |
|------------------------------------|-------|
| • Relaciones publicas | M |
| • Negociación y convencimiento | A |
| • Foco al logro | A |
| • Saber escuchar – saber comunicar | M |
| • Persistencia y actitud positiva | M |
| • Sinceridad y honestidad | A |
| • Autoestima y seguridad | M |
| • Servicio al cliente | A |
| • Iniciativo | M |

N= normal

M= medio

A=alto

INDICADORES DE GESTION:

- Disponibilidad de los SKUS prioritarios
- Ejecución en la introducción de nuevos productos
- Cupos de ventas
- Cobertura

COMPETENCIAS:

- Experiencia en ventas (al menos 1 año), en comercialización de productos de consumo masivo
- De preferencia Ingeniero Comercial o Ingeniero en gestión empresarial con mención en Marketing y Ventas, egresado con certificación universitaria o que se encuentra estudiando en las carreras antes mencionadas.
- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.

HISTORIAL DE REVISIONES

FECHA

ACTIVIDAD (modificación,
eliminación, inclusión)

APROBADO POR:

FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:



A continuación presentamos un detalle de las principales Habilidades de los puestos del **Departamento de Operaciones y Logística:**

- Capacidad de análisis: ser capaz de fragmentar y descomponer procesos complejos en componentes individuales para un acertado estudio y toma de decisiones.
- Liderazgo: influir en la forma de actuar de las personas, logrando que un equipo trabaje para el logro de objetivos grupales.
- Don de mando: capacidad de planificar y organizar tanto procesos como personas.
- Planificación estratégica: capacidad de implementar planes para alcanzar propósitos u objetivos y eliminar deficiencias.
- Conocimientos organizacionales.
- Foco en Resultados: centrada en conseguir objetivos.
- Iniciativa: predisposición de emprender acciones, crear oportunidades, y mejorar resultados, sin necesidad de un requerimiento externo que motive a hacerlo, apoya a la autorresponsabilidad y autodirección. Se deriva de una actitud proactiva

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Jefe de Control y Gestión**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Operaciones y Logística	Nivel medio - táctico	- Gerencia de operaciones y logística - Gerencia de Ventas - Gerencia Financiera
OBJETIVO DEL PUESTO		
Administración Comercial, operativa y logística del negocio. Mantener excelentes relaciones comerciales con proveedores y clientes. Coordinar las actividades y operaciones de la compañía con todos los departamentos involucrados en el área operativa y de ventas. Control de: inventarios, facturación, cobranza y liquidación de cartera, transportistas y personal.		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:ADMINISTRATIVO:

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos comerciales de la Empresa.

Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.

Reporte a gerencia de las novedades con respecto al ambiente laboral de la empresa.

COORDINACION CON EL PERSONAL:

Coordinación con la Administradora de Nómina para la contratación de personal.

Coordinación con la Administradora de Nómina para la entrega de novedades en nóminas y sus respectivas cancelaciones, aportaciones o deducciones.

Coordinación con el área de ventas para el cálculo y cancelación de comisiones de venta.

Coordinación con área legal en relaciones a temas contractuales con el personal.

Elaboración de contratos de trabajo en coordinación con Gerencia y Legal.

File de todo el personal.

Coordinación con capacitaciones del personal.

COBRANZA Y LIQUIDACION DE CARTERA:

Revisión de la liquidación diaria de rutas de entregas y cobros que realizan los transportes.

Revisión de la liquidación y cuadro de caja.

Control de clientes crédito.

Análisis y revisión de cartera.

COORDINACIÓN CON BODEGA:

Supervisión al jefe de Bodega.



Supervisión y control de toma física de inventarios.

Coordinación con la entrega de listas de picking al personal de bodega.

Supervisión y coordinación del cumplimiento de horarios de bodega

Revisión de cruces de inventario y faltantes o sobrantes de bodega.

Seguimiento de mercadería cercana a vencer.

Acciones con mercaderías cercanas al vencimiento en coordinación con Gerencia.

Control del cumplimiento de estándares.

COORDINACION CON VENTAS:

Coordinar con los supervisores de venta las acciones de los vendedores.

Coordinar con los supervisores de venta los proyectos que lleve a cabo la empresa.

Supervisión y coordinación de rutas de venta con supervisores.

Coordinación de Acciones Comerciales con la gerencia de ventas.

COORDINACIÓN CON TRANSPORTE Y LOGISTICA:

Planear, dirigir, organizar y coordinar la realización de todas las actividades logísticas y de Servicio al cliente, con el fin de garantizar el logro de los objetivos de la organización

Coordinación de horarios de carga.

Monitoreo y soporte de rutas de transporte y administración logística.

Liquidación de rutas de entrega.

Coordinación con la elaboración de listas de carga por transporte.

Soporte al transportista en cuanto a direcciones y problemas con los clientes.

Contratación y coordinación de transportistas.

SISTEMA CONTABLE:

Creación y mantenimiento de artículos en el sistema comercial

Revisión de precios, costos y formatos de ITEMS en el sistema comercial

Mantenimiento de clientes en el sistema comercial.

HABILIDADES:	NIVEL
• Valores y Principios	A
• Capacidad de análisis	A
• Manejo de herramientas de análisis	A
• Liderazgo	A
• Don de mando	A
• Conocimientos organizacionales	M



- | | |
|-----------------------------------|---|
| • Foco en Resultados | A |
| • Orientación al servicio | M |
| • Convencimiento a Otros | M |
| • Iniciativa | M |
| • Conocimientos del idioma Ingles | N |
| • Conocimientos contables | N |

N= normal

M= medio

A=alto

INDICADORES DE GESTION:

- Disponibilidad de los SKUS prioritarios
- Nivel de devoluciones
- Nivel de servicio al cliente interno y externo
- Exactitud de inventarios

COMPETENCIAS:

- Experiencia en administración de operaciones y logística (al menos 2 años).
- De preferencia Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de empresas o egresado con certificación universitaria en las carreras antes mencionadas.
- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.
- Facultades de negociación, manejo de cifras, buen comunicador, control y coordinación administrativa, manejo de cartera, cuentas por cobrar y flujos de efectivo.

HISTORIAL DE REVISIONES

FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Coordinador de Logística**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Operaciones y Logística	Nivel inferior - operativo	- Jefe de control y gestión - Gerencia de operaciones y logística - Supervisores de Ventas - Gerencia Financiera
OBJETIVO DEL PUESTO		
Coordinar la gestión de entrega de picking oportunamente y con el menor número de devoluciones.		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:ADMINISTRATIVO:

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos comerciales de la Empresa.

Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.

LOGISTICA:

Coordinar con los transportistas y los supervisores de ventas las acciones especiales a realizar para solucionar los problemas que se presenten en las rutas asignadas y autorizar personalmente los casos especiales de cobro y entrega.

Realizar los ingresos y egresos de inventario requeridos para la elaboración de promocionales que son entregados a los clientes.

Planificar las rutas diarias y hacer respetar la política de visitas a clientes.

Elaborar rutas especiales que cubran las necesidades de los diferentes tipos de clientes.

Envío de los picking diariamente a bodega para la preparación de las entregas.

HABILIDADES:**NIVEL**

- | | |
|--------------------------------------|---|
| • Valores y Principios | A |
| • Capacidad de análisis | A |
| • Manejo de herramientas de análisis | A |
| • Iniciativa | M |
| • Organización | A |
| • Conocimientos contables | N |

N= normal

M= medio

A=alto

INDICADORES DE GESTION:

- Recuperación de cartera
- Gestión de cheques protestados

COMPETENCIAS:

- Experiencia en administración de operaciones y logística (al menos 1 año).
- De preferencia Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de empresas o egresado con



certificación universitaria en las carreras antes mencionadas.

- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.
- Facultades de negociación, manejo de cifras, buen comunicador, control y coordinación administrativa, manejo de cartera, cuentas por cobrar y flujos de efectivo.

HISTORIAL DE REVISIONES

FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:



DESCRIPCION DE FUNCIONES		
POSICION: Facturador		
DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
Operaciones y Logística	Nivel inferior - operativo	- Gerencia de operaciones y logística - Coordinador de logística - Supervisores de Ventas - Gerencia Financiera
OBJETIVO DEL PUESTO		
Facturación de los pedidos elaborados por los vendedores y entrega a los transportistas en las bodegas para la entrega diaria del producto a los clientes.		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:		
<p>ADMINISTRATIVO: Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos comerciales de la Empresa.</p> <p>Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.</p> <p>VENTAS: Digitar en el sistema de cómputo los pedidos realizados por los vendedores.</p> <p>Realizar una revisión ocular al finalizar su digitalización para evitar posibles errores de asignación a: clientes y productos y gravará en el sistema la factura correspondiente.</p> <p>Imprimir la facturación en lote.</p> <p>CARTERA: Cobros a transportistas de las planillas diarias mediante comprobantes de depósito, efectivo, cheques o facturas firmadas a crédito.</p> <p>Cuadre de las planillas diarias e ingreso al sistema contable.</p> <p>Envío a depósito de los valores recibidos en efectivo y cheques.</p> <p>Ingreso de retenciones de clientes al sistema contable.</p>		
HABILIDADES:	NIVEL	
<ul style="list-style-type: none">• Valores y Principios• Manejo de herramientas de análisis• Orientación al servicio• Iniciativa• Conocimientos contables	A A M M N	
N= normal	M= medio	A=alto
INDICADORES DE GESTION:		
<ul style="list-style-type: none">• 0 diferencias en cobros a transportistas por razones injustificables.		



COMPETENCIAS:

- Experiencia en cobranza (al menos 1 año).
- De preferencia Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de empresas, egresado con certificación universitaria o que se encuentre estudiando en las carreras antes mencionadas.
- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.

HISTORIAL DE REVISIONES

FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:

**DESCRIPCION DE FUNCIONES****POSICION: Asistente de Gerencia**

DEPARTAMENTO	GRADO DE AUTORIDAD	RELACION CON OTRAS AREAS
	Nivel auxiliar - apoyo	- Gerencia General - Gerencia Financiera - Gerencia de Ventas - Gerencia de Operaciones y Logística

OBJETIVO DEL PUESTO

Dar asistencia a las actividades administrativas y operativas de la compañía con todos los departamentos involucrados en el área financiera, de ventas y operativa

FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE CADUCIDAD
01/06/2014	12 meses	01/06/2015

TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:ADMINISTRATIVO:

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las Políticas y procedimientos comerciales de la Empresa.

Seguimiento y cumplimiento de los reglamentos internos de la compañía.

Asistir a todos los funcionarios de todas las áreas en temas administrativos.

Registrar y llevar el control de asistencia de todo el personal de la empresa.

Realizar y llevar el control de compras de suministros para todos los departamentos.

Coordinar pedidos de comisariato del personal.

Activar y gestionar las transferencias bancarias.

Coordinar recepción y envío valijas.

Liquidar cajas eventualmente.

Custodiar caja chica.

Llevar un registro de notas de crédito recibidas por los clientes.

Ingreso a bodega de producto adquirido a nuestros proveedores de inventario.

Dar soporte y solución a clientes internos y externos.

HABILIDADES:**NIVEL**

- | | |
|--------------------------------------|---|
| • Valores y Principios | A |
| • Capacidad de análisis | A |
| • Manejo de herramientas de análisis | A |
| • Orientación al servicio | A |
| • Iniciativa | A |

N= normal

M= medio

A=alto



INDICADORES DE GESTION:

- Nivel de servicio al cliente interno y externo

COMPETENCIAS:

- Experiencia en asistencia administrativa, (al menos 2 años).
- De preferencia que esté estudiando o sea Ingeniero Comercial o Ingeniero en Gestión empresarial, Administración de empresas o egresado con certificación universitaria en las carreras antes mencionadas.
- Manejo de herramientas de Microsoft como (Excel, Outlook, Word y PowerPoint) en nivel medio.
- Manejo de tablas dinámicas.

HISTORIAL DE REVISIONES

FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:



4.3. Evaluación de riesgos

En una empresa es fundamental realizar una gestión de riesgos que permita conocer cuáles son los principales puntos débiles de la compañía, para a partir de este análisis establecer medidas preventivas y correctivas.

La evaluación de riesgos consiste en:

- Identificar y analizar los riesgos de la entidad en cada nivel funcional.
- Determinar los factores internos y externos.
- Estimar el nivel de impacto que causarían en la consecución de objetivos.
- Determinar la respuesta a los riesgos: se acepta, se evita, se reduce o se comparte.

La evaluación de riesgos evita la pérdida de activos y disminuye el impacto de los riesgos en las operaciones, emisión de informes y en las actividades de cumplimiento. *El Marco 2013* señala que la entidad debe entender su nivel de tolerancia para aceptar riesgos y su capacidad para operar dentro de los niveles de riesgo.

El análisis debe ser integral y tomar en cuenta a todos los actores relacionados, entre estos se encuentran:

- Actuales y potenciales proveedores.
- Actuales y potenciales clientes.
- Operaciones internas.
- Competencia.

A continuación se presenta un detalle de la evaluación de riesgos realizada a la compañía JCR Distribution Services Cía. Ltda., como resultado de las entrevistas mantenidas con las Gerencias y los cuestionarios aplicados a los cargos administrativos de cada área de la compañía:

JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.
EVALUACION DE RIESGOS

Corriente de procesos	Tipo de factor	Actores intervinientes	Riesgo	Nivel de riesgo	Tipo	Respuesta al riesgo
VENTAS – COBROS	INTERNO	Vendedores	Crear ventas ficticias para llegar al cupo de ventas presupuestado para comisionar.	Alto	R	Control de las causas de devoluciones por parte de clientes y sancionar aquellas que sean injustificadas.
VENTAS – COBROS	INTERNO	Vendedores	No cumplir con el presupuesto de ventas mensual.	Alto	R	Crear acciones comerciales que sean llamativas para los clientes y el enganche para la venta de productos de baja rotación.
VENTAS – COBROS	INTERNO	Vendedores	No ser conocidos en un 100% en la zona de ventas asignada, o tener malas referencias disminuyendo la posibilidad de incrementar el número de clientes.	Alto	R	Análisis de las rutas de ventas y supervisión de las mismas para llegar a diferentes tipos de clientes en las zonas asignadas.
VENTAS – COBROS	INTERNO	Vendedores - Transportistas	Incremento de devoluciones de productos por parte de los clientes por entregas erradas o no acorde a los pedidos realizados.	Alto	R	Control de las causas de devoluciones
VENTAS – COBROS	INTERNO	Gerencia de ventas	Realizar acciones comerciales de promociones y descuentos excesivas afectando a los resultados de la compañía.	Alto	R	Otorgar un límite de acciones comerciales en relación a las ventas efectuadas.
VENTAS – COBROS	INTERNO	Transportistas	Jineteo en el cobro a clientes	Alto	R	Crear un fondo para los gastos en los que incurren los transportistas, como peajes y custodias. Y recibir de ellos el valor total de las facturas enviadas a cobro.
VENTAS – COBROS	INTERNO	Coordinador de cartera	Falta de seguimiento a cuentas por cobrar vencidas.	Alto	R	Revisión semanal de las cuentas por cobrar y seguimiento a las mismas. Bloqueo de pedidos y disminución de cupo a clientes con saldos vencidos. Control diario de cheques protestados.

Corriente de procesos	Tipo de factor	Actores intervinientes	Riesgo	Nivel de riesgo	Tipo	Respuesta al riesgo
COMPRAS – PAGOS	INTERNO	Gerencia financiera	Falta de liquidez e incremento de costos financieros en el manejo de efectivo	Alto	E	Control del efectivo mediante la utilización de flujos de caja. Análisis de opciones de financiamiento previo al endeudamiento.
COMPRAS – PAGOS	INTERNO	Responsables del pago a proveedores.	Pago a proveedores sin respetar los plazos de vencimiento acordados, con el riesgo de protesto de cuentas bancarias.	Alto	E	Los pagos a proveedores serán aprobados semanalmente por gerencia financiera.
COMPRAS – PAGOS	INTERNO	Responsables de la adquisición y pago de bienes o servicios.	Adquisición de bienes servicios no autorizados.	Medio	R	Todos bienes y servicios contratados por la compañía deber ser aprobados por la Gerencia financiera previo a incurrir en estos gastos.
COMPRAS – PAGOS	INTERNO	Custodios de Fondo de Caja Chica	Uso inadecuado de fondos	Medio	E	Todos los gastos de caja chica deben ser sustentados con comprobantes de venta válidos. Crear una lista de gastos autorizados para uso con caja chica.
COMPRAS – PAGOS	INTERNO	Reembolso Empleados	Reembolso de gastos no correspondientes al giro del negocio y/o excesivos.	Medio	R	Crear una lista con el detalle de los gastos autorizados y los montos de consumo permitidos.
ACTIVOS FIJOS	INTERNO	Custodios de Activos Fijos	Uso inadecuado de bienes entregados a empleados	Medio	R	La entrega de bienes para la custodia de los empleados se la hará con un acta de responsabilidad sobre los bienes.
BODEGA	INTERNO	Administradores de Inventario	Faltantes físicos de las bodegas de producto en buen y mal estado.	Alto	R	Toma física semestral de inventario en buen estado. Toma física de inventario semanal de producto en mal estado.
CONTABILIDAD	INTERNO	Analista contable	Registro incompleto o erróneo de transacciones.	Alto	E	Revisión mensual de Estados Financieros y presentación de Anexos contables que aseguren la confiabilidad de los saldos contables y de la información presentada.

Corriente de procesos	Tipo de factor	Actores intervinientes	Riesgo	Nivel de riesgo	Tipo	Respuesta al riesgo
SISTEMAS DE INFORMACION	INTERNO	Claves de usuarios	Mala utilización de los accesos permitidos al sistema contable.	Alto	E	Revisión de los accesos permitidos a cada usuario del sistema contable y actualizarlos según las necesidades de cada puesto. Actualizar las contraseñas de manera continua y obligatoria.
VENTAS - COBROS	EXTERNO	Clientes	Conflicto de intereses.	Alto	E	Los clientes de la empresa no deben tener vínculos familiares con los colaboradores de la compañía. Excepto si la falta de este ocasionara inconvenientes a la compañía, para lo cual ese grupo de clientes deben ser revisados continuamente por cartera y facturación.
COMPRAS - PAGOS	EXTERNO	Proveedores	Conflicto de intereses.	Alto	E	Los proveedores seleccionados para la empresa no deben tener vínculos familiares con los colaboradores de la compañía.
VENTAS - COBROS	EXTERNO	Competencia	Afectación en ventas debido al incremento de la competencia.	Alto	R	Realizar estrategias de compra, venta y distribución que coloquen a la compañía como primera opción entre los clientes. Esto se refiere a: COMPRAS: realizar acuerdos comerciales con los proveedores que disminuyan el costo del producto de venta y teniendo un historial de pagos limpio. VENTA: a su vez, esto permitirá realizar acuerdos comerciales más atractivos con los clientes, incrementando promociones o descuentos. DISTRIBUCION: ser los primeros en llegar al cliente incrementara pedidos y reducirá devoluciones de ventas.

LEYENDA:

Tipo de respuesta al riesgo	
A	Aceptar
E	Evitar
R	Reducir
C	Compartir


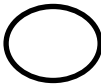

4.4.Actividades de Control.


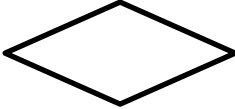

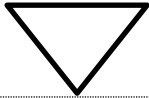




Comprenden las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar la gestión para mitigar los riesgos. Estas actividades son realizadas en todos los niveles de la entidad y en los distintos procesos del negocio.

Los procedimientos de la compañía se presentan en diagramas de actividades que contienen los flujos de trabajo que se realizan paso a paso en la organización, para cumplir con las funciones de cada uno de los colaboradores involucrados y para dar cumplimiento a una política establecida.

Se utilizará el tipo de diagrama de flujo en formato vertical en el cual el flujo y secuencia de las operaciones se presentan de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según el procedimiento descrito.

La simbología utilizada en los diagramas de actividades y su significado se detallan a continuación:

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE ACTIVIDADES	
SIMBOLO	FUNCION
	Inicio, para indicar en donde empieza el diagrama.
	Conector: sirve para enlazar dos partes del diagrama que se encuentran distantes pero en una misma hoja.
	Conector de página: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo diagrama, pero que se encuentra en otra hoja.

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE ACTIVIDADES	
SIMBOLO	FUNCION
	Actividad: representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos.
	Decisión, formula una pregunta o cuestión.
	Archivo temporal: proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento.
	Archivo definitivo: guarda un documento de forma permanente.
	Documento: representa a los documentos que ingresan, se generan, se utilizan o salen del proceso.
	Entrada de datos en un procesador.
	Representa a otro procedimiento que se conecta con otro.
	Fin, para indicar en donde termina el diagrama.

A continuación se presenta un listado de las políticas y procedimientos elaborados para su aplicación en la compañía JCR DISTRIBUCION SERVICES CIA. LTDA.

Cada una de ellas contendrá un historial de revisiones, el mismo que es necesario para que la política y el procedimiento se encuentren en constante revisión y se adapte a las necesidades cambiantes de cada área de la compañía, el formato es el siguiente:

HISTORIAL DE REVISIONES		
FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:

JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

No.	AREA	CODIGO	NOMBRE DE LA POLITICA	CODIGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
1	ADMINISTRACION	ADM INS-1.1	ACTA DE REUNIONES		
2	VENTAS – COBRANZA	V&C PO-2.1	POLITICA DE CREDITO	V&C PRO-2.1.1	Concesión de créditos.
		V&C PO-2.2	POLITICA EJECUCION DE VENTAS	V&C PRO-2.2.1	Proceso de planificación y ejecución de venta
		V&C PO-2.3	POLITICA DE TOMA DE PEDIDOS Y FACTURACION	V&C PRO-2.3.1	Proceso de facturación y despachos
		V&C PO-2.4	LIQUIDACION PLANILLAS TRANSPORTISTAS - DEVOLUCIONES	V&C PRO-2.4.1	Contabilización de cobros y envío a deposito
		V&C PO-2.5	POLITICA DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES	V&C PRO-2.5.1	Elaboración de actividades promocionales
		V&C PO-2.6	POLITICA DE CHEQUES DEVUELTOS		
3	INVENTARIOS	INV PO-3.1	POLITICA DE ADQUISICIONES Y PAGOS DE INVENTARIO	INV PRO-3.1.1	Proceso de compra, registro contable y pago de facturas de inventario.
		INV PO-3.2	TOMA FISICA DE INVENTARIOS		
4	ACTIVOS FIJOS	ACF PO-4.1	ADQUISICION, VENTA, BAJA, DEPRECIACION	ACF PRO-4.1.1	Proceso de compra, registro contable, pago de Activos Fijos y entrega a custodios.
5	ADMINISTRACION FINANCIERA	ADF PO-5.1	ADQUISICIONES Y PAGOS DE BIENES Y SERVICIOS	ADF PRO-5.1.1	Procedimiento para la adquisición, registro y pago de bienes y servicios.
		ADF PO-5.2	USO DE FONDOS Y REEMBOLSOS	ADF PRO-5.2.1	Arqueo de caja chica a custodios

4.4.1. Políticas y procedimientos de Administración

ADMINISTRACIÓN

SISTEMA DE CONTROL INTERNO – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Instructivo	TODOS	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
ACTAS DE REUNIONES		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
		APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Este instructivo establece la manera de cómo elaborar las actas de junta en las reuniones que se mantengan entre los empleados de la compañía.

Metodología:

1. En el archivo Excel “Formato Acta Reuniones” se deberá llenar la información correspondiente a las reuniones celebradas:



PESTAÑA 1: ASISTENCIA

2. En la primera pestaña se encuentra el encabezado del Acta en el cual se deberá ingresar lo siguiente:

ACTA DE REUNION			
Citada por:		No. Acta:	
Área o Departamento:		Fecha:	
Coordinador:		Hora inicio:	Hora fin:
Secretario:		Lugar:	

Citada por: se deberá ingresar el cargo y nombre de la persona que solicita la reunión.

Área o departamento: el departamento que se encuentra reunido

Coordinador: nombre de la persona que preside la reunión

Secretario: nombre de la persona que realizará de las funciones de secretario en la reunión.

No. Acta: Número del Acta

Fecha: Fecha de la reunión

Hora de Inicio y Fin: Se deberá registrar la hora de inicio y de término de la reunión.

Lugar: Detallar el lugar donde se realiza la reunión.

3. A continuación se registrará los datos de las personas que participan en la reunión, el nombre, cargo, firma.
Para la columna de Asistencia se deberá registrar “a” si la persona está presente y la letra “r” si la persona no asistió a la reunión, según lo indicado en dicha celda.

PARTICIPANTES				
No.	Nombre	Cargo	Asistencia	Firma
			✓	
			✗	

registrar "a" si la persona esta presente
 registrar "r" si la persona es ausente.

4. En el recuadro siguiente se registrarán los temas generales a discutir.

PUNTOS DE DISCUSION	
No.	TEMA GENERAL
1	

PESTAÑA 2. ANEXO - DESARROLLO ACTIVIDADES

5. En la pestaña 2, se encuentra el formato para desarrollar cada uno de los temas generales detallados en el punto 4.

ANEXO 1 - ACTA DE REUNIONES

DESARROLLO PUNTOS DE DISCUSION

TEMA GENERAL

1.-

LEYENDA	STATUS - TAREA
4	Con Retraso
3	En Proceso
2	Concluida Dentro del Plazo
1	Extensión
0	Tarea anulada

Escribir el tema general a ser tratado

DESARROLLO				SEGUIMIENTO					REVISION		
No.	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO TAREA	FECHA ESTIMADA FIN TAREA	FECHA FIN TAREA	TAREA CON PRORROGA "SI" o "NO"	FECHA PRORROGA TAREA	TAREA AMULADA (r)	STATUS	DIAS	COMENTARIOS
1										0	

- Detalle actividades:** Registrar cada una de las actividades que conforman el tema general.
- Responsable:** Nombre de la persona responsable de la actividad
- Fecha inicio tarea:** Registrar
- Fecha estimada fin:** Registrar
- Fecha fin tarea:** Fecha en la que efectivamente se concluye la tarea.
- Tarea con prórroga:** Escribir "SI" si se concedió aplazamiento para la fecha de término de la tarea.
- Fecha prórroga:** Fecha para la cual se postergó finalizar la tarea.
- Tarea anulada:** En el caso de que se resuelva anular la tarea se escribirá la letra "r"
- Status:** Las celdas se resaltarán del color correspondiente según el status de cada tarea. NO se deberá modificar estas celdas, ya que se marcan automáticamente:
 - ROJO:** la tarea se encuentra con retraso
 - AZUL:** la tarea se encuentra en proceso
 - VERDE:** la tarea se encuentra concluida dentro del plazo inicial establecido
 - AMARILLO:** se concedió prórroga en la tarea.
 - PLOMO:** la tarea se encuentra anulada.

Días: Se registrarán los días concurridos desde el inicio de la tarea hasta la fecha de la tarea.
Comentarios: En el caso de que aplique.

PESTAÑA 1: ASISTENCIA

6. En el siguiente recuadro de la pestaña 1 se registrarán las conclusiones a las que se llega de cada uno de los temas generales tratados en la reunión.

PUNTOS DE DISCUSION	
No. Tema General	CONCLUSIONES
1	

7. El último recuadro contiene la aprobación del acta a través de las firmas del coordinador y el secretario de la reunión.

APROBACION DEL ACTA	
<i>Habiendose agotado los asuntos a tratar, el cordinador de la reunión levanta la sesión y para constancia firman al pie el COORDINADOR y SECRETARIO.</i>	
.....
h COORDINADOR	h SECRETARIO

HISTORIAL DE REVISIONES		
FECHA	ACTIVIDAD (modificación, eliminación, inclusión)	APROBADO POR:



4.4.2. Políticas y procedimientos de Ventas

VENTAS

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO - POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [V&C PO-2.1](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Ventas – Cobranza	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
POLÍTICA DE CRÉDITO		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
		APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Normar las actividades para el otorgamiento y análisis de créditos y tiempos de cobranza.

Mantener la cartera de cuentas por cobrar a clientes y los porcentajes de cuentas incobrables en un nivel de riesgo controlado.

Quienes deben cumplir:

Esta política la deben cumplir: Gerente de cartera y tesorería, Gerente de ventas, Gerente Financiero, Coordinador de cartera y logística, mensajero-cobrador, transportistas.

Metodología:**CREDITO:**

1. La compañía realiza el mayor porcentaje de ventas al contado, sin embargo para captar mayor número de clientes, se realiza ventas a crédito de acuerdo a las siguientes condiciones:

a) **Facturas firmadas (FF):**

Tienen un plazo máximo de 21 días para el cobro en efectivo o cheque a la vista.

Los clientes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser persona natural con o sin contabilidad o persona jurídica.
- Haber efectuado tres primeras compras en efectivo
- Solicitud de crédito llena.
- *Pagaré firmado* por el potencial cliente y su garante.
- Copias de RUC
- Copias de cédula y papeleta de votación.
- Certificado bancario
- Contar con una infraestructura física adecuada para la venta de los productos.
- Mantener una calificación aceptable dentro de la central de riesgos o un record crediticio limpio.

b) **Cheques posfechados o a la vista contra entrega de mercadería:**

Los cheques tienen un vencimiento de 0 a 15 días.

Los clientes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser persona natural con o sin contabilidad o persona jurídica.
- Haber efectuado tres primeras compras en efectivo
- Solicitud de crédito llena.
- Copias de RUC
- Copias de cédula y papeleta de votación.
- Certificado bancario
- *Estados de cuenta de los 3 últimos meses.*
- Contar con una infraestructura física adecuada para la venta de los productos.
- Mantener una calificación aceptable dentro de la central de riesgos o un record crediticio limpio.

c) **Cobros de contado:**

Los clientes deben cumplir con los siguientes requisitos:



- Ser persona natural con o sin contabilidad o persona jurídica
 - Mantener una calificación aceptable dentro de la central de riesgos o tener un record crediticio limpio.
2. Adicional a los requisitos detallados, el potencial cliente debe adjuntar un croquis de la dirección en donde se entregara la mercadería y su número telefónico.
 3. Los siguientes hechos son causal de cambiar la condición del cliente a cobro al contado para proceder a realizar una nueva venta:
 - Cheques protestados por insuficiencia de fondos.
 - Cheques protestados por cuenta cerrada.
 - Cheques rechazados por defectos de fondo o de forma en los cheques de manera recurrente
 - Mantener una cartera vencida mayor a 15 días, posterior al vencimiento.
 - Solicitud recurrente de postergación de fecha de cobro de cheques posfechados.
 4. Los transportistas en la entrega de mercadería deben respetar la condición de crédito que posee cada cliente, según consta en la planilla de ventas. En el caso que un cliente realice un pago de manera distinta a la que consta en la planilla de ventas, este lo recibirá con autorización expresa de la Gerencia de Cartera y Tesorería.
 5. Para el cambio de condición de cobro a los clientes, deberán reunir todos los requisitos necesarios y cumplir con el procedimiento establecido para la asignación de la nueva condición de crédito.
 6. Las autorizaciones para la asignación de las condiciones de crédito son responsabilidad del Gerente de Cartera y Tesorería y en casos que este designe, lo podrán realizar la Gerencia de Operaciones y Logística. Todas las aprobaciones requeridas se las formalizará vía correo electrónico.
 7. La verificación de la información en el Buró de crédito lo realiza el Jefe de Cartera.

ASIGNACION DE CUPOS DE VENTA:

8. Todos los clientes de la compañía, inician con un cupo de hasta USD 200.
9. Los cupos de las ventas posteriores se autorizarán siempre que los clientes se encuentren al día en su cartera, (en base al cronograma de cartera y reportes del sistema), y siempre que no exista historial de cheques devueltos.
10. No se despacharán ventas por valores inferiores a USD 5 por no ser rentables para la compañía.

DESCUENTOS FUERA DE FACTURA:

11. Los descuentos adicionales serán emitidos a través de Notas de crédito financieras por el departamento contable y previo la aprobación de Gerencia Financiera. Estos descuentos corresponderán únicamente a acciones comerciales.

POLITICAS RELACIONADAS:

12. Política de promocionales (V&C PO-2.6)
13. Política de cheques devueltos (V&C PO-2.7)

Definiciones:

Planilla de ventas: listado de las rutas de entrega que cada transportista utiliza para conocer el nombre del cliente, la factura emitida, la condición de crédito, el valor a cobrar, ya sea en efectivo, cheque o facturas firmadas a crédito.

Cheques devueltos: corresponde a la devolución de un cheque por parte de la entidad bancaria por las siguientes causas: Protesto o Rechazo. Se considera protesto de cheque cuando la cuenta no posee los fondos suficientes o la cuenta se encuentra cerrada. Se considera rechazo de cheques a la devolución de cheque por defectos de forma o de fondo en la emisión del fondo, es decir, por no contener todos los datos que solicita el cheque o por haber registrado algún dato de forma errónea.

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO - POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [V&C PRO-2.1.1](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Procedimiento	Ventas - Cobranza	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
CONCESIÓN DE CRÉDITO A CLIENTES		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Normalizar los procedimientos y procesos a fin de que todo el personal y clientes de la empresa tengan conocimiento de los parámetros para las autorizaciones de crédito a los clientes.

Quienes deben cumplir:

En el procedimiento de concesión de créditos se encuentran involucrados: Gerente de cartera y tesorería, Gerente de ventas, Gerente Financiero, Coordinador de cartera y logística, supervisores de venta, vendedores, mensajero-cobrador, transportistas.

Metodología:

A continuación se presenta el diagrama de actividades en el proceso de autorización de asignación de una condición de crédito:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<p>INICIO</p>		
<p>Recepta solicitud de los clientes para tener condición de cobro a crédito</p>	Supervisor de ventas	
<p>Solicitar a Jefe de control y gestión la solicitud de crédito y el pagaré</p>	Supervisor de ventas	
<p>Llenar conjuntamente con el cliente la solicitud de crédito y reunir los requisitos necesarios según consta en la política de crédito.</p>	Supervisor de ventas	Solicitud de crédito Pagaré
<p>Entrega de los documentos a Jefe de control y gestión</p>	Supervisor de ventas	
<p>Revisa la documentación entregada del cliente o potencial cliente.</p>	Jefe de control y gestión	
<p>La documentación se encuentra acorde a lo indicado en la política.</p>	Jefe de control y gestión	
<p>Remite la documentación a Gerencia de Cartera y Tesorería.</p>	Jefe de control y gestión	
<p>Analiza el historial crediticio y la documentación entregada por el cliente.</p>	Gerente de Cartera y Tesorería	Record crediticio de clientes
<p>El cliente no tiene historial de mora en el buro</p>	Gerente de Cartera y Tesorería	
<p>Aprobación de la condición de crédito del cliente.</p>	Gerente de Cartera y Tesorería	
<p>Ingreso al sistema contable del cliente con las condiciones de crédito y cupo autorizadas.</p> <p>FIN</p>	Coordinador de cartera y logística	

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO - POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [V&C PO-2.2](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Ventas – Cobranza	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
POLÍTICA EJECUCION DE VENTAS		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Controlar y establecer los lineamientos para la planificación y ejecución de ventas diaria.

El proceso de venta inicia con la capacitación a vendedores, planificación de ventas, revisión de rutas y ejecución de la venta en cada cliente.

Quienes deben cumplir:

Gerente General, Gerente de Ventas, Supervisores de Ventas y vendedores

Metodología:**CAPACITACION EMPLEADOS:**

Para mejorar los niveles de competencias, desempeño y resultados en los indicadores de efectividad en el cumplimiento de presupuestos de Ventas.

1. Se realizarán capacitaciones a los nuevos miembros de la fuerza de ventas. Sobre cada una de estas evaluaciones se realizará evaluaciones y se medirá los puntajes alcanzados.
2. Se realizarán capacitaciones a vendedores cuando se determine falencias o vacíos en temas específicos a pesar de no ser nuevos. Estas capacitaciones serán solicitadas por el Supervisor de ventas a cargo.

PLANIFICACION DE VENTAS:

La revisión diaria de los resultados de ventas permitirá tomar acciones para corregir desviaciones y cumplir con los objetivos de venta.

3. El primer día hábil del mes el Gerente de ventas envía a los supervisores el cupo de ventas mensual a cumplir.
4. Cada cliente de la compañía será visitado una vez por semana sin importar los estadísticos de venta.
5. Los vendedores atenderán las zonas exclusivas asignadas por el proveedor. Se encuentra totalmente prohibido invadir las zonas de otros distribuidores.

EJECUCION DE LA VENTA:

6. Los ruterios de vendedores se deben actualizar permanentemente para incluir a todos los clientes.
7. El rutero de cada vendedor deberá contener mínimo 50 clientes. A excepción de rutas que por temas geográficos, las cuales deberán ser analizadas por Gerencia de Ventas, quien indicara el número pertinente de clientes en dicha ruta.
8. Cada vendedor debe contar con:
 - El objetivo de ventas del día,
 - Rutero físico actualizado,
 - Equipo para la toma de pedidos,
 - GPS activado

- Material POP (propaganda publicitaria) necesario según lo solicitado por el proveedor.
- Catálogo de productos y precios
- Conocerá los descuentos y promociones existentes.

previo el inicio de la visita a clientes.

9. Los vendedores deben presentarse de lunes a sábado a las 07:30am en los puntos de encuentro establecidos por cada grupo.
10. Los puntos de venta deben ser ejecutados con actividad merchandising una vez por semana.
11. Aplicar los 8 pasos de la venta de manera efectiva:
 - Preparación de la visita al cliente.
 - Conocer qué tipo de cliente se va a tratar.
 - Saludo y presentación.
 - Identificación de las necesidades del cliente.
 - Presentación del producto de venta.
 - Lograr disponibilidad, visibilidad y accesibilidad del producto o marca, (percheo).
 - Asegurar el registro de la venta (toma de pedido).
 - Seguimiento del cliente (medir el grado de satisfacción).
12. La mercadería debe ser entregada hasta 24 horas después de realizado el pedido.
13. No se procesan los pedidos de clientes con cartera vencida. El sistema los bloquea automáticamente.
14. Una venta será considerada efectiva solamente cuando el cliente haya recibido su pedido conforme y sin objeciones.

CONTROL DE VENTA:

15. Cada vendedor entregará un reporte diario de sus visitas a clientes.
16. El Supervisor de ventas a cargo realizará una visita mensual a cada cliente de su grupo a cargo, para la validación de la información.

Indicadores:

17. Tiempo promedio de recorrido por visita.
18. Número de ventas efectivas vs el número de ventas realizadas.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO - POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Documento No. [V&C PRO-2.2.1](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Procedimiento	Ventas - Cobranza	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
PROCESO DE PLANIFICACION Y EJECUCION DE VENTA		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

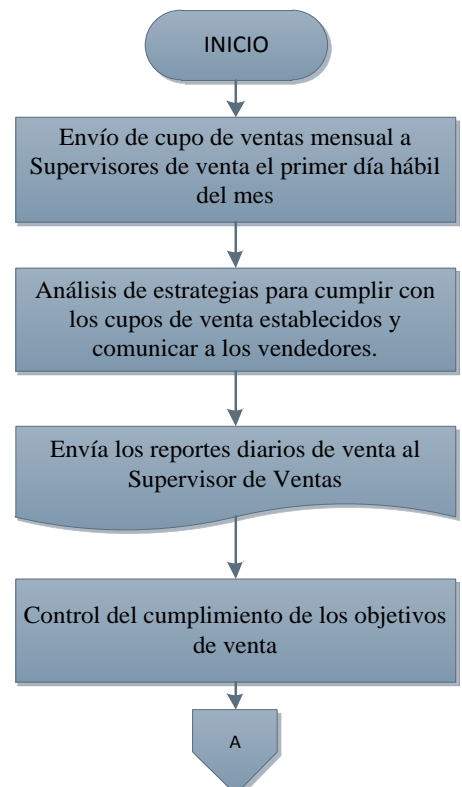
Establecer los lineamientos para la planificación y ejecución de ventas diaria.
 Describir el proceso de planificación y ejecución de la venta que llega hasta la toma de pedidos previa la facturación.

Quienes deben cumplir:

Gerente General, Gerente de Ventas, Supervisores de Ventas y vendedores

Metodología:

A continuación se presenta un diagrama con las actividades a cumplir en la planificación y ejecución de la venta:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
	<p>Gerente de ventas</p> <p>Supervisor de ventas</p> <p>Coordinador de cartera y logística</p> <p>Supervisor de ventas</p>	<p>Reportes diarios de ventas</p>

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<pre> graph TD A[A] --> D1{La tendencia muestra cumplimiento de objetivos} D1 -- no --> B[Análisis de causas y posibles soluciones] D1 -- si --> C[Elabora en las tardes junto a los vendedores el objetivo de ventas del día siguiente.] C --> D[1.- Revisión de los ruterios del día siguiente y actualizarlos, y cumplir con la visita semanal a cada cliente.] D --> E[2.- Análisis de los clientes a visitar] E --> F[Presentarse en el punto de encuentro a las 07:30am] F --> G[3.- Saludar y presentarse ante el cliente con el nombre del vendedor y el nombre de la empresa] G --> H[4.- Realizar una identificación de las necesidades del cliente e inventario de producto actual en percha] H --> I[5.- Presentar el producto de venta de acuerdo a las necesidades de cada cliente.] I --> J[6.- Organizar los productos que posee el cliente mejorando su visibilidad, convirtiéndose en un asesor del cliente de la distribución de productos.] J --> K{Se efectivizó la venta} K -- no --> L[Iniciar una nueva visita] K -- si --> M[7.- Asegurar el registro de la venta mediante la toma de pedidos con el dispositivo móvil.] M --> N[8.- Ingreso a las oficinas hasta las 15:30pm y preparar los pedidos para la facturación] N --> O([FIN]) </pre>	<p>Supervisor de ventas</p> <p>Gerente de Ventas</p> <p>Supervisor de ventas</p> <p>Supervisor de ventas</p> <p>Vendedores</p>	<p>Rutero y objetivos de venta</p>

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Documento No. V&C PO-2.3		
TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Ventas - Cobranza	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
POLÍTICA TOMA DE PEDIDOS Y FACTURACION		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Controlar y filtrar los pedidos generados por los vendedores, elaborar la documentación de despacho y diseñar las rutas óptimas para la entrega de mercadería.

Inicia con los pedidos elaborados por los vendedores hasta la entrega de documentación para el despacho de mercadería.

Quienes deben cumplir:

Gerente General, Gerente de Ventas , Gerente de Operaciones y Logística, Jefe de Control y Gestión, y Supervisores de Ventas y personal de Bodega

Metodología:**TOMA DE PEDIDOS**

1. Los vendedores deben ingresar los pedidos y transmitirlos desde el punto de venta. En el caso de falla en los equipos móviles, se debe ingresar los pedidos al sistema hasta las 17:30 de cada día.
2. Los pedidos deben ser verificados por el Supervisor de ventas previo a la facturación y enviar un reporte de ventas al facturador hasta las 18:30 de cada día.
3. No se facturará los pedidos que tengan vencimientos en cartera y cobranza y que no se encuentren acordes al cupo y tipo de crédito que posee el cliente.

Indicadores:

4. Gerencia de ventas analizará la proporción de picking generados en relación al total de pedidos recibidos diariamente y se determina un nivel de riesgo alto cuando el porcentaje de esta relación sea menor al 95%

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO - POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [V&C PRO-2.3.1](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Procedimiento	Ventas - Cobranza	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
PROCESO FACTURACION Y DESPACHOS		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Detallar el proceso de aprobación de pedidos para la facturación y elaboración de picking para el despacho a los transportistas.

Inicia con los pedidos elaborados por los vendedores hasta la entrega de documentación para el despacho de mercadería.

Quienes deben cumplir:

Gerente General, Gerente de Ventas , Gerente de Operaciones y Logística, Jefe de Control y Gestión, Supervisores de Ventas, vendedores, asistente de facturación y personal de Bodega

Metodología:

A continuación se presenta un diagrama de actividades con el proceso de facturación desde la aprobación de pedidos para la facturación hasta la elaboración de los picking para entrega de mercadería a los transportistas.

- El proceso de facturación se realizará en los horarios establecidos en la política de toma de pedidos y facturación.
- La entrega del reporte de facturación detallada por picking por transportista se entregara al Administrador de la Bodega según lo acordado en el contrato, 20:00pm de cada día.

Los despachos a transportistas se realizarán de acuerdo al orden de llegada a la bodega.

Definiciones:

Picking: conjunto de unidades de producto empaquetado dentro del proceso de preparación de pedidos.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Procesar pedidos hasta las 17:30pm] A --> B[Entregar un reporte de ventas al asistente de facturación.] B --> C[/Ingreso de los pedidos en el sistema contable y revisión de pedidos que mantienen problemas en cartera./] C --> D{Los pedidos son de clientes con problemas en cartera} D -- si --> E[Se bloquea el pedido automáticamente.] E --> F[Pide autorización a Gerente de Cartera y Tesorería para desbloqueo] F --> G{Autoriza por excepción la facturación} G -- no --> H([FIN No se procede a la venta]) G -- si --> I[Se procede a la facturación] D -- no --> J[A las 18:30pm verifica el reporte de facturación vs el total de facturas a procesarse.] J --> K{Hay diferencias entre los dos reportes} K -- si --> L[Se pide revisión por parte de Supervisor de Ventas] L --> I K -- no --> I I --> A_Pentagon{{A}} </pre>	<p>Vendedores</p> <p>Supervisor de Venta</p> <p>Supervisor de ventas</p> <p>Gerente de Cartera y Tesorería</p> <p>Asistente de facturación</p> <p>Asistente de facturación</p>	<p>Pedidos en el sistema</p> <p>Reportes de ventas</p> <p>Reporte de ventas – Reporte del sistema</p>

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
	Asistente de facturación	Reporte de picking diario
	Administrador de bodega	
	Administrador de bodega Asistente de facturación	Facturas físicas y planillas
	Transportista	Guías de remisión
	Jefe de control y gestión	
	Transportista	
	Transportista	Planillas de facturación
	Transportista	
	Transportista	
	Transportista	
	Cliente	

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Documento No. <u>V&C PO-2.4</u>		
TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Ventas - Cobranza	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
LIQUIDACION PLANILLAS TRANSPORTISTAS – DEVOLUCIONES		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente Financiero

Objetivo y Alcance:

Tener un indicador de devoluciones inferior al 4% de las ventas a fin de mantenerlas bajo control y de esta forma brindar un excelente servicio al cliente.

Quienes deben cumplir:

Gerente General, Gerente de Operaciones y Logística, Gerente de Ventas, Jefe de Control y Gestión, Coordinadora Administrativa, Jefe de Cartera y Tesorería y Supervisores de Ventas y personal de Bodega

- Todo el dinero que reciban los transportistas en efectivo debe ser depositado el mismo día en el banco asignado para depósito de cobros a clientes.
- Los transportistas deben liquidar las planillas en el horario de 06:00am hasta las 06:30am, esto incluye comprobantes de depósitos, cheques, efectivo, facturas firmadas (facturas a crédito), retenciones, notas de crédito por producto en mal estado, de cada una de las planillas. No podrán existir faltantes mayores a USD 10 mensuales en la liquidación de planillas. En caso de existir diferencias, las sanciones serán las siguientes:
 - 10% del valor faltante.
- Los horarios de carga comienzan a partir de las 06:30 am hasta las 08:00 am.
- Previo a una nueva carga de productos de entrega, los transportistas deberán liquidar todas sus planillas sin novedades, caso contrario no se realizará la nueva carga.
- Las devoluciones no deben ser superiores al 4% de las ventas.
- Las devoluciones deben estar con letra legible indicando las causales respectivas **Anexo 1**.

ANEXO 1.**CAUSALES DE DEVOLUCION**

NOMBRE	CONCEPTO
DESISTE DE COMPRA	Cliente desistió de comprar el producto por factores ajenos
ERROR EN DIGITACION:	Errores comunes en los asesores en digitar productos que en diferentes casos por la unidad de empaque, confusión en tipo de presentación y los demás casos que se asemejen a esta característica
ERROR EN DIRECCION DE ENTREGA:	Cuando la dirección en factura no coincide con la que está señalado en su mapa de ubicación



NOMBRE	CONCEPTO
ERROR EN SURTIDO:	Cuando el área de Bodega no despacha por diferentes motivos internos tienen producto cruzados, caducados (por normativas de salud no se envía)
FUERA DE RUTA	Pedidos que no corresponde a la ruta normal de entrega
INCONFORMIDAD DEL CLIENTE:	Diversas inconformidades, precios altos, promociones no entregadas, ofrecimientos no cumplidos a los clientes etc.
LOCAL CERRADO:	Locales cerrados, se debe especificar hora de visita del transporte
NO DINERO;	El cliente no cuenta con efectivo para pagar
PEDIDO DUPLICADO:	Cuando se envían 2 facturas con el mismo nombre y la misma dirección
PEDIDO NO SOLICITADO:	Asesor realizo una venta irreal
PROBLEMAS CON EL TRANSPORTE:	Por no llegar al punto señalado, daños en el vehículo

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [V&C PRO-2.4.1](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Procedimiento	Ventas - Cobranzas	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
CONTABILIZACION DE COBROS Y ENVIO A DEPOSITO		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Este procedimiento establece la manera de cómo clasificar, registrar y proceder con la información correspondiente a los cobros de los clientes.

Metodología:

A continuación se presenta un diagrama de actividades con el detalle de liquidación de planillas a transportistas.

Ingreso de depósitos:

Para el registro de los depósitos recibidos en papeletas, dentro de la opción del sistema:

- Facturación de productos de consumo masivo
- Trabajo Diario
- Recuperación de cartera transportistas
- Se escoge la factura a aplicar y la forma de pago:
- Al registrar los datos del depósito en la ventana que aparece a continuación, se deberá registrar:
 1. el banco en el cual se depositó el dinero,
 2. el número de comprobante,
 3. el valor y
 4. la fecha de depósito que consta en dicha papeleta, mas no, la fecha que arroja el sistema por default.

Definiciones

Planillas: Reporte de las facturas que se cobran en un día por cada ruta de transporte.

Facturas firmadas: Son las copias de las facturas emitidas a clientes que tienen días de plazo de crédito.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<p>INICIO</p>		
<p>Recibir de los clientes los documentos respaldo de los cobros de las facturas.</p>	Transportista	Comprobantes de deposito, cheques, efectivo, facturas firmadas, retenciones, devoluciones en buen o mal estado.
<p>Depositar el dinero recibido en efectivo para evitar riesgos de perdidas por robo.</p>	Transportista	
<p>Existen devoluciones en mal estado</p>		
<p>Llenar formulario de CONTROL DE PEDIDOS DEVUELTOS POR CLIENTES</p>	Transportista	
<p>Entregar los valores completos recibidos de los clientes al asistente de facturación.</p>	Transportista	Comprobantes de deposito, cheques, efectivo, facturas firmadas, retenciones, devoluciones en buen o mal estado.
<p>Cuadrar las planillas de facturación.</p>	Asistente de facturación	
<p>Firma de la entrega – recepción de los valores y documentos que cuadran la planilla</p>	Transportista - Asistente de facturación	Planillas de facturación
<p>Ingresar al sistema contable cada uno de los respaldos de los cobros.</p>	Asistente de facturación	
<p>Verificación de la información ingresada mediante un formato en archivo Excel para el cuadro de cajas.</p>	Asistente de facturación	Cuadre de cajas
<p>Entregar al mensajero el dinero en efectivo y cheques para el depósito a las 12:00pm diariamente.</p>	Asistente de facturación	
<p>Firma de acta de entrega - recepción de cheques y dinero en efectivo a depositar.</p>	Asistente de facturación Mensajero - cobrador	Entrega – recepción de valores para depósito.
<p>Depositar el dinero y cheques el mismo día que recibe los valores.</p>	Mensajero - cobrador	
<p>Entrega del reporte de cuadro de cajas diario a Jefe de Operaciones y Logística para revisión.</p>	Asistente de facturación	Cuadre de cajas
<p>Esta todo correcto?</p>		
<p>Se envía a revisión y seguimiento de asistente de facturación</p>	Jefe de control y gestión	
<p>si</p>	Asistente de facturación	Cuadre de cajas y planillas

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Documento No. V&C PO-2.5		
TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Ventas – Cobranza	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
ACTIVIDADES PROMOCIONALES		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
		APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Normar las actividades comerciales que se realizan para mantener e incrementar la venta.

Quienes deben cumplir:

Esta política lo deben cumplir: Gerente de ventas, Gerente Financiero, Jefe de control y gestión, Contador General, Auxiliar de contabilidad

Metodología:

La compañía realiza actividades comerciales de dos tipos:

- Actividades comerciales que asume la compañía.
- Actividades comerciales que asume el proveedor.

Las actividades comerciales que asume la compañía, corresponde a todas aquellas acciones comerciales que Gerencia de Ventas establece según procedimiento [\(V&C PRO-2.5.1\)](#) para cumplir con los objetivos del área comercial.

Estas acciones comerciales se deben ajustar a un presupuesto mensual establecido que se detalla a continuación:

- Presupuesto de Acciones comerciales para Quito: 0.80% de las Ventas Netas
- Presupuesto de Acciones comerciales para Guayaquil: 0.75% de las Ventas Netas

La acción comercial no debe ser mayor al valor presupuestado mensual, detallado en la presente política.

Se emite las acciones comerciales la primera y tercera semana del mes o según la necesidad de la venta.

Las actividades comerciales que asume el proveedor, corresponde a todas aquellas acciones comerciales que el proveedor comunica a Juan k Lozada Logística y Distribución Cía. Ltda., pueden ser de tres tipos:

- Acuerdos comerciales que asume el proveedor con Nota de crédito
- Acuerdos comerciales que asume el proveedor con producto enviado previamente
- Acuerdos comerciales que asume el proveedor con producto del inventario que repone en mes siguiente.

El mecanismo para el registro en el sistema contable de las acciones comerciales se establece en el procedimiento [\(V&C PRO-2.5.2\)](#)

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO - POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [V&C PRO-2.5.1](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Procedimiento	Ventas - Cobranza	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
ELABORACION DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Con el alto incremento de la competencia y para mantener e incrementar las ventas se ve la necesidad de crear el siguiente procedimiento para actividades promocionales.

Quienes deben cumplir:

Esta política lo deben cumplir: Gerente de ventas, Gerente Financiero, Jefe de control y gestión, Contador General, Auxiliar de contabilidad

Metodología:

A continuación se presenta un diagrama de actividades para la elaboración de actividades promocionales de la compañía.

- En el primer diagrama se presenta el proceso de elaboración de Actividades Promocionales asumidas por la compañía.
- En el segundo diagrama se presenta el proceso de elaboración de Actividades Promocionales asumidas por el proveedor.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
<p style="text-align: center;">INICIO</p>		
<p style="text-align: center;">Enviar a Gerente de Ventas propuestas de acciones comerciales.</p>	Supervisor de ventas	
<p style="text-align: center;">Elaborar acciones comerciales según reportes de venta, indicadores de venta y en base a las propuestas enviadas por cada Supervisor de Ventas.</p>	Gerente de ventas	Indicadores para elaboración de acciones comerciales
<p style="text-align: center;">Enviar a aprobación las acciones comerciales a Gerente Financiero.</p>	Gerente de ventas	
<p style="text-align: center;">El valor se encuentra dentro del presupuesto</p>		
<p style="text-align: center;">Autoriza la aplicación del acuerdo comercial.</p>	Gerente financiero	
<p style="text-align: center;">Comunicar al Jefe de control y gestión la acción comercial aprobada para seguimiento y control</p>	Gerente de ventas	
<p style="text-align: center;">Realizar un ajuste de ingreso de inventario de los productos promocionales (código Z*) con valor 0.</p>	Coordinador de cartera y logística	
<p style="text-align: center;">Comunicar a Supervisores y Fuerza de ventas de la acción comercial aprobada.</p>	Gerente de ventas	
<p style="text-align: center;">Promociona la acción comercial y la ejecuta hasta agotar stock.</p>	Vendedores	
<p style="text-align: center;">Controlar el desempeño del plan de promoción de ventas</p>	Gerente de ventas	
<p style="text-align: center;">Elabora un informe con una retroalimentación de las acciones comerciales</p>	Supervisor de ventas	Informe de acciones comerciales
<p style="text-align: center;">FIN</p>		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
<p style="text-align: center;">INICIO</p>		
<p>Comunicar mediante correo electrónico a Gerente de ventas y Jefe de control y gestión el acuerdo comercial que será asumido por el proveedor.</p>	<p>Proveedor de inventarios</p>	
<p>Comunicar al Jefe de control y gestión la acción comercial para seguimiento y control</p>	<p>Gerente de ventas</p>	
<p>Realizar un ajuste de ingreso de inventario de los productos promocionales (código Z*) con valor 0.</p>	<p>Coordinador de cartera y logística</p>	
<p>Comunicar a Supervisores y Fuerza de ventas de la acción comercial aprobada.</p>	<p>Gerente de ventas</p>	
<p>Promociona la acción comercial y la ejecuta hasta agotar stock.</p>	<p>Vendedores</p>	
<p>Elaborar una retroalimentación de las acciones comerciales</p>	<p>Supervisor de ventas</p>	
<p>Emitir el informe de las acciones comerciales al proveedor.</p>	<p>Gerente de ventas</p>	<p>Informe de acciones comerciales</p>
<p style="text-align: center;">FIN</p>		

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO - POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [V&C PO-2.6](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Ventas - Cobranza	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
POLITICA DE CHEQUES DEVUELTOS		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Tener el control de los cheques devueltos o protestados, asegurar la recuperación de sus valores y de esta forma evitar el deterioro del flujo de caja diario del Grupo.

Quienes deben cumplir:

Esta política lo deben cumplir: Gerente de ventas, Gerente Financiero, Jefe de control y gestión, Coordinador de cartera y logística,

Metodología:

1. Revisar diariamente el estado bancario y detectar cheques devueltos.
2. Los cheques devueltos deben registrarse en el sistema contable para bloquear nuevos pedidos del cliente.
3. La gestión de cobro de cheques protestados debe ser dentro del plazo de 7 días máximo, a partir de la verificación en el estado de cuenta bancario.
4. El supervisor de ventas entregara el nuevo cheque a Jefe de control y gestión para el depósito.
5. Si el plazo de cobro de estos cheques es mayor a 7 días se procederá al descuento al empleado o transportista en el pago de sus servicios.

4.4.3. Políticas y procedimientos de Inventarios

INVENTARIOS

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Documento No. INV PO-3.1		
TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Operaciones y Logística	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
ADQUISICIONES Y PAGOS DE INVENTARIO		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Normar el control de inventarios en su proceso de compra, almacenaje y control de existencias.

Quienes deben cumplir:

Esta política lo deben cumplir: Gerente de Operaciones y Logística, Gerente Financiero, Jefe de control y gestión, Contador General, Auxiliar de contabilidad, Administradores de bodega.

Metodología:

1. El inventario se controla con cantidades mínimas y máximas de existencia programadas en el sistema contable.
2. El inventario se valora a costo promedio.
3. El inventario que permanece en bodegas se salvaguarda con una póliza de seguros.
4. Existen documentos numerados para las transacciones de:
 - Ingreso de bienes: COMPROBANTES DE INGRESO A BODEBA
 - Entrega de bienes: FACTURA DE VENTA
 - Transferencias internas o ajustes: AJUSTES DE INVENTARIO
5. Las compras de inventarios deben ser previamente aprobadas por Gerencia Financiera.
6. La fecha de vencimiento para pago a proveedores se considera a partir de la fecha de recepción de la mercadería en bodega más los días plazo establecidos.
7. Los pagos a proveedores de inventarios se realizará según los acuerdos establecidos con cada uno.
 - Pagos a 45 días
 - Pagos a 30 días
 - Pagos a 5 días con descuento por pronto pago
8. Los ajustes de inventario son aprobados por el Gerente de Operaciones y Logística.

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO - POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Documento No. <u>INV PRO-3.1.1</u>		
TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Procedimiento	Operaciones y Logística	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
ADQUISICIONES - PAGOS DE INVENTARIO		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
		APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Normar procedimiento de inventarios en su proceso de compra, registro contable y pago a proveedores.

Quienes deben cumplir:

Esta política lo deben cumplir: Gerente de Operaciones y Logística, Gerente Financiero, Jefe de control y gestión, Contador General, Auxiliar de contabilidad, Administradores de bodega.

Metodología:

A continuación se presenta un diagrama de actividades desde el momento de pedido, adquisición, ingreso de inventario a bodega, registro contable de la factura y pago al proveedor:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<p style="text-align: center;">INICIO</p>		
<p style="text-align: center;">Revisión de existencias de inventario según datos del sistema contable</p>	Jefe de control y gestión	
<p style="text-align: center;">Solicita la compra de inventario según estadísticas de compra y requerimientos de Supervisores de venta</p>	Jefe de control y gestión	Orden de compra
<p style="text-align: center;">Apueba la compra?</p> <p style="text-align: left;">no → FIN</p> <p style="text-align: right;">si →</p>	Gerente Financiero	
<p style="text-align: center;">Envía orden de compra al proveedor</p>	Jefe de control y gestión	
<p style="text-align: center;">Existe la mercadería solicitada?</p> <p style="text-align: left;">no → FIN</p> <p style="text-align: right;">si →</p>		
<p style="text-align: center;">Entrega en bodega el producto</p> <p style="text-align: center;">A</p>	Proveedor	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<p style="text-align: center;">A</p>		
<p style="text-align: center;">Entrega de factura a bodeguero</p>	Proveedor	Factura
<p style="text-align: center;">Recibe el producto en conformidad?</p>		
<p>no</p> <p style="text-align: center;">Se rechaza la factura de manera total o parcial</p>	Bodeguero	
<p style="text-align: center;">Se registra en la factura las novedades</p>	Bodeguero	
<p style="text-align: center;">Firma en la factura con fecha, hora y persona quien recibe la mercadería.</p>	Bodeguero	
<p style="text-align: center;">Comunica a jefe de control y gestión vía mail la recepción del producto en bodega y las novedades existentes.</p>	Administrador de inventarios	Mail de recepción de productos
<p style="text-align: center;">Envía a Jefe de control y gestión la factura escaneada.</p>	Administrador de inventarios	Factura escaneada
<p style="text-align: center;">Elabora un reporte de facturas de compras de inventarios que envía a Gerencia Financiera y Contabilidad</p>	Jefe de control y gestión	Archivo de facturas compras de inventario
<p style="text-align: center;">Ingreso de bodega a inventarios</p>	Asistente administrativa - financiera	Ingreso a bodega estado: abierto
<p style="text-align: center;">Revisa la información ingresada y aprueba el documento en el sistema</p>	Jefe de control y gestión	Ingreso a bodega estado: liquidado
<p style="text-align: center;">Ingresar el producto al modulo de inventarios</p>	Asistente administrativa - financiera	
<p style="text-align: center;">Se envía a contabilidad los soportes de la compra de inventario</p>	Asistente administrativa - financiera	<p>1.-Factura con la firma y fecha de recepción en bodega</p> <p>2.-Mail del proveedor de Administración del inventario de recibido a conformidad</p> <p>3.-Ingreso a bodega en estado liquidado con firmas de elaborado y aprobado</p>
<p style="text-align: center;">B</p>		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<p style="text-align: center;">B</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Revisa la documentación recibida</p>	Asistente de contabilidad	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Esta conforme a lo establecido?</p>		
<p>no</p> <p>↓</p> <p>Devuelve los documentos con las observaciones existentes</p>		
<p>si</p> <p>↓</p> <p>Revisión de los datos de la factura de acuerdo a requerimientos de la Administración Tributaria.</p>	Asistente de contabilidad	Factura
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Los datos de la factura se encuentran conforme</p>		
<p>no</p> <p>↓</p> <p>Gestión con el departamento contable del proveedor.</p>	Asistente de contabilidad	
<p>si</p> <p>↓</p> <p>Ingreso de la factura al sistema contable.</p>	Asistente de contabilidad	Requisición de pago retenciones
<p>Requisición de pago</p> <p>↓</p> <p>Revisión y Aprobación de la requisición de pago generada</p>	Analista de contabilidad	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Control de las cuentas por pagar a proveedores de inventario y solicitud de pago a Gerencia Financiera</p>	Asistente de contabilidad	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Emisión del cheque y gestión de firmas.</p>	Asistente de contabilidad	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Pago al proveedor y entrega de retenciones.</p>	Asistente de contabilidad	Cheques Comprobante de pago
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Firma en el comprobante de pago y en la copia de la retención generada</p>	Proveedor	
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">FIN</p>		

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO - POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Documento No. <u>INV PO-3.2</u>		
TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Operaciones y Logística	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
TOMA FISICA DE INVENTARIOS		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente General

Objetivo y Alcance:

Normar el proceso para la validación de inventarios que se encuentran en bodegas vs., los registros contables.

Quienes deben cumplir:

Esta política lo deben cumplir: Gerente de Operaciones y Logística, Gerente Financiero, Jefe de control y gestión, Contador General, Auxiliar de contabilidad, Administradores de bodega.

Metodología:**GENERALIDADES**

1. Se realizará una toma física de inventarios rotativos, es decir, conteos parciales que cubran el 100% del inventario en el año. (Esta actividad, se realiza para supervisar como el proveedor administra el inventario y de ser el caso, determinar falencias y tomar los correctivos necesarios).
2. Se realizarán como mínimo 2 tomas físicas de inventarios planificadas con el Administrador de Bodega. La primera a mediados de año, y la segunda al finalizar el año.
3. Al estar manejado por una tercera persona, queda a cargo y responsabilidad del Administrador de inventario el control del ingreso a bodegas únicamente a personal autorizado.

PREPARACION PARA LA TOMA FISICA

4. Se preparará un organigrama con las responsabilidades de cada uno de los intervinientes.
5. El Administrador de la bodega debe mantener el inventario en una forma ordenada en las bodegas para optimizar el tiempo de conteo.
6. Previo el inicio de la toma física, se realizara un corte documentario de los soportes de movimiento de inventario (ingresos, egresos o transferencias y ajustes).
7. En el conteo físico no debe existir movimiento del inventario de mercadería.
 - El producto que se incluye en las facturas de venta generadas el día anterior a la toma física debe estar debidamente identificado y separado del inventario a contar (en el caso de que al momento de inicio de la toma física no se haya despachado todas las entregas de ese día).
 - Se debe coordinar para no recibir inventario el tiempo que dure la toma física, se considerará hasta la última factura de compra de inventario ingresada a bodega antes de iniciar el conteo físico.
8. Es responsabilidad del Administrador de la bodega el mantener debidamente separado e identificado el producto en buen estado del producto en mal estado.

PROCEDIMIENTOS DE CONTEO

9. En el proceso de toma física participarán los responsables de la Administración del inventario (el número de personas debe ser el proporción a la cantidad de inventario a contar) y personal del departamento contable, se formaran grupos que contengan personal de ambas compañías.

10. Se entregaran listados pre-numerados de los productos que contengan la siguiente información:
 - Área de conteo
 - Código del producto
 - Nombre del producto
 - Campo para registrar la cantidad según el primer conteo
 - Al finalizar el conteo de cada listado, firmará cada integrante del grupo de conteo.
11. El coordinador a cargo de la toma física, se asegurara que las áreas de conteo no se encuentren duplicadas para evitar el doble conteo de productos.
12. Los bodegueros a cargo del movimiento del inventario no deben conocer los precios de los productos que manipulan.
13. En el caso de existir diferencias en la cantidad registrada en el sistema contable y las cantidades físicas, se realizara un segundo conteo de los ítems con diferencia en un formato similar al utilizado en el primer conteo:
 - Área de conteo
 - Código del producto
 - Nombre del producto
 - Campo para registrar la cantidad según el segundo conteo.
 - Al finalizar el conteo de cada listado, firmará cada integrante del grupo de conteo.

RESULTADOS DEL CONTEO FISICO

14. El ingreso de los datos del conteo en el sistema se lo realizará con la presencia de personal de la compañía Administradora del inventario y personal de JCR Distribution Services Cia. Ltda.
15. Las diferencias finales deben ser justificadas por el administrador de bodega y serán asumidas por este en el caso de no tener los justificativos necesarios, para lo cual se emitirá una factura a nombre del Administrador de la bodega por el total de faltantes de inventario.
16. Se tomará los correctivos necesarios para reducir el número de faltantes en tomas físicas posteriores.
17. Dejar registrado los primeros documentos de movimiento de inventario, después de la toma física, tales como:
 - Ingreso a bodega de facturas de compra
 - Salidas por facturas de venta
 - Ajustes o Transferencias.

4.4.4. Políticas y procedimientos de Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [ACF PO-4.1](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Administrativo - Financiero	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
RECONOCIMIENTO, DEPRECIACION, BAJA, VALORACIÓN DE ACTIVOS FIJOS		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente Financiero

Objetivo y Alcance:

Crear una directriz para el procedimiento de reconocimiento, depreciación, venta o baja de activos fijos. Normar las actividades de recepción, custodia, uso, contabilización de los activos fijos de la compañía.

Quienes deben cumplir:

Esta política lo deben cumplir: Gerente General, Gerente Financiero, Contador General, Analista de contabilidad

Metodología:**RECONOCIMIENTO DEL ACTIVO FIJO:**

1. Se reconoce como activo fijo, según la normativa vigente NIC 16, “un elemento de inmovilizado material se reconocerá como Activo cuando: a) sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo; b) el coste del activo para la entidad pueda ser valorado con fiabilidad.”
2. Las piezas importantes de repuesto del activo que se utilicen en más de un ejercicio económico cumplen la condición para ser calificados como Activo fijo.
3. Los costos derivados del mantenimiento diario de los activos se contabilizarán al gasto en el ejercicio económico en el que ocurren.
4. Los activos fijos se valoran al costo a la fecha de adquisición.
5. Para determinar el costo del activo fijo se considerará el valor en la factura de compra, incluido aranceles de importación según el caso, impuestos indirectos no recuperables generados en la adquisición del bien, costos relacionados con la ubicación y condiciones necesarias hasta que pueda iniciar a operar.
6. No se considerará como costo, los valores cancelados por concepto de pago de intereses por compra a crédito del bien, estos valores se registrarán como gastos en el ejercicio correspondiente.

VALORACION POSTERIOR AL RECONOCIMIENTNO

7. La compañía utiliza la valoración posterior por el modelo del COSTE, según el párrafo 31 de la NIC 16.
8. Después del reconocimiento inicial, las propiedades y equipo son registradas al costo menos la depreciación acumulada y el importe acumulado de las pérdidas de deterioro de valor si es que hubiere.
9. En cada fecha sobre la que se informa, se revisan las propiedades y equipo para determinar si existen indicios de que tales activos hayan sufrido una pérdida por deterioro de valor. Si existen indicios de un posible deterioro del valor, se estima y compara el importe recuperable de cualquier activo afectado (o grupo de activos relacionados) con su importe en libros. Si el importe recuperable estimado es inferior, se reduce el importe en libros al importe recuperable estimado, y se reconoce una pérdida por deterioro del valor en resultados.

DEPRECIACION Y VIDAS UTILES:

10. Los activos fijos se deprecian según el cuadro detallado a continuación:

ACTIVO FIJO	VIDA UTIL	% DEPRECIACION
Muebles y Enseres	10 años	10%
Equipos de oficina	10 años	10%
Equipos de computo	3 años	33%
Vehículos	5 años	20%

11. La vida útil de un activo se definirá en términos de la utilidad que se espere aporte a la entidad, su estimación es cuestión de criterio basado en la experiencia que la entidad tenga con activos similares.
12. El método de depreciación utilizado será el método lineal, según lo ampara el párrafo 62 de la NIC 16, este da lugar a un cargo constante a lo largo de la vida útil.

BAJA DE ACTIVOS FIJOS:

13. El importe en libros de un activo fijo se dará de baja en los siguientes casos:
 - Venta
 - Cuando no se espere obtener beneficios económicos futuros por su uso.
14. La pérdida o ganancia generada en la baja del activo fijo se registrará en los resultados del ejercicio económico. La ganancia generada se clasifica como ingreso no ordinario.

CONTROL DEL ACTIVO FIJO:

15. La empresa contratará pólizas de seguros contra robo, daño u otros siniestros para los activos fijos.
16. Los activos fijos adquiridos serán etiquetados previo su uso.
17. Los custodios de activos fijos firmaran un acta de entrega – recepción y responsabilidad de uso. (ver anexo)
18. Se realizará tomas físicas de activos fijos para asegurar su existencia y determinar su obsolescencia para términos de revalorizaciones.
19. Se mantendrá un archivo individual de las adquisiciones, ventas y tomas físicas de los activos fijos:
 - ADQUISICIONES:**
 - Cotizaciones de proveedores
 - Aprobación de Gerencia Financiera para la compra
 - Factura de compra (firmas de recepción)
 - Póliza de seguros
 - Acta de entrega- recepción al custodio del activo fijo.
 - Cuadro de depreciaciones anual.
 - VENTAS**
 - Factura de venta
 - Cuadro de depreciaciones anual.
 - Acta de entrega- recepción del custodio del activo fijo
 - TOMAS FISICAS**
 - Acta de tomas físicas (ver anexo)

4.4.5. Políticas y procedimientos de Administración Financiera

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [ADF PO-5.1](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Administrativo - Financiero	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
ADQUISICIONES Y PAGOS BIENES Y SERVICIOS		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
VALIDADO	REVISADO	APROBADO
		Gerente Financiero

Objetivo y Alcance:

Normar todo proceso de adquisiciones, pagos a proveedores y otros egresos que se realicen a través de emisión de cheques o transferencias bancarias.

Quienes deben cumplir:

Esta política la deben cumplir: Gerente Financiero, Contador General, Analista contable, Auxiliar de contabilidad, Gerencia de Ventas, Gerencia de Operaciones y logística.

Metodología:**ADQUISICIONES DE BIENES:**

1. Todas las adquisiciones de bienes necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la compañía requerirán de 3 cotizaciones para evaluación de la mejor opción de compra.
2. Las aprobaciones de compra de bienes serán aprobadas por la Gerencia Financiera.
3. Las facturas de compras deben contar con los requisitos que exige la administración tributaria:
 - Nombre correcto de la compañía: JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.
 - Número correcto del Registro Único de Contribuyentes
 - Fecha de emisión
 - Número de autorización del SRI vigente
 - Número del documento (15 dígitos) visibles.
 - Descripción clara del bien transferido (cantidad, unidad de medida, serie, etc.)
 - Precio unitario de los bienes
 - Valor subtotal correctamente diferenciado Subtotal 0% y Subtotal 12%
 - Valor del IVA
 - Importe total (calculado correctamente)
 - Firma del emisor
 - Firma de recibí conforme (con nombre y fecha)
4. Se aceptarán facturas únicamente hasta el día 29 de cada mes en contabilidad, las compras realizadas después de esta fecha, deberán emitirse con fecha del siguiente mes.

ADQUISICION DE SERVICIOS:

5. Todos los servicios contratados por la compañía deberán estar respaldados con la suscripción de un contrato de prestación de servicios.
6. Los contratos deben ser revisados y aprobados por Gerencia Financiera y Gerencia General.
7. Revisión permanente de las facturas de servicios para verificación del cumplimiento de las cláusulas de servicio y pago de los contratos celebrados.

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [ADF PRO-5.1.1](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Procedimiento	Administrativo - Financiero	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
ADQUISICIONES, REGISTRO Y PAGOS BIENES Y SERVICIOS		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
		APROBADO
		Gerente Financiero

Objetivo y Alcance:

Normar todo proceso de adquisiciones, pagos a proveedores y otros egresos que se realicen a través de emisión de cheques o transferencias bancarias.

Quienes deben cumplir:

Esta política la deben cumplir: Gerente Financiero, Contador General, Analista contable, Auxiliar de contabilidad, Gerencia de Ventas, Gerencia de Operaciones y logística.

Metodología:

A continuación se presenta un diagrama de las actividades referentes al proceso de adquisición, compra y pagos de bienes y servicios:

PAGOS A PROVEEDORES:

- Los pagos a proveedores se realiza una vez por semana, los días viernes de 15:00pm a 17:00pm
- La confirmación de pagos a proveedores se realiza únicamente los días viernes a partir de las 09:00am
- Los cheques requieren dos firmas autorizadas para su cobro.
- Todos los cheques deben constar con el sello de "DEPOSITO PARA EL PRIMER BENEFICIARIO", con excepción de los cheques emitidos a empleados.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<p style="text-align: center;">INICIO</p>		
<p style="text-align: center;">Llena la solicitud de bienes o servicios según las necesidades de su departamento</p>	<p style="text-align: center;">Supervisor de cada departamento</p>	<p style="text-align: center;">Solicitud de bienes o servicios</p>
<p style="text-align: center;">Se realizara la cotización con 3 proveedores</p>	<p style="text-align: center;">Supervisor de cada departamento</p>	<p style="text-align: center;">Cotizaciones</p>
<p style="text-align: center;">Envío a Gerencia Financiera la solicitud de bienes o servicios VIA MAIL, junto a las 3 cotizaciones.</p>	<p style="text-align: center;">Supervisor de cada departamento</p>	
<p style="text-align: center;">Se encuentra dentro del presupuesto?</p> <p style="text-align: left;">Solicitud negada</p> <p style="text-align: center;">FIN</p>		
<p style="text-align: center;">Aprueba la solicitud y autoriza la compra a un X proveedor.</p>	<p style="text-align: center;">Gerente Financiero</p>	
<p style="text-align: center;">Procede a la adquisición del bien</p>	<p style="text-align: center;">Supervisor de cada departamento</p>	
<p style="text-align: center;">Recibe el bien a conformidad y la factura con los datos correctos según política.</p>	<p style="text-align: center;">Supervisor de cada departamento</p>	<p style="text-align: center;">Factura</p>
<p style="text-align: center;">Imprime la solicitud de bienes, firma en conformidad del recibido</p> <p style="text-align: left;">Solicitud de bienes</p>	<p style="text-align: center;">Beneficiario del bien</p>	<p style="text-align: center;">Solicitud de bienes o servicios</p>
<p style="text-align: center;">Envía a contabilidad los documentos respaldo de la compra.</p>	<p style="text-align: center;">Beneficiario del bien</p>	<p style="text-align: center;">Solicitud de bienes 3 cotizaciones Factura</p>
<p style="text-align: center;">Revisión de los documentos de compra de bienes.</p>	<p style="text-align: center;">Auxiliar de contabilidad</p>	
<p style="text-align: center;">Ingreso al sistema contable de las facturas de compra</p> <p style="text-align: left;">Requisición de pago</p>	<p style="text-align: center;">Auxiliar de contabilidad</p>	<p style="text-align: center;">Requisición de pago del sistema</p>
<p style="text-align: center;">A</p>		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO
<p>Revisión de requisiciones, ingreso contable, cargo de cuentas de gasto, retenciones</p>	Analista de contabilidad	Requisiciones de pago Retenciones
	Auxiliar de contabilidad	
<p>Envío a Gerencia Financiera para la aprobación en el sistema contable para la Emisión de cheques</p>	Auxiliar de contabilidad	Mail con detalle de requisiciones de pago
<p>Emisión de cheques y comprobantes de pago.</p>	Auxiliar de contabilidad	Cheques Comprobante de pago
<p>Revisión de comprobantes de pago.</p>	Analista de contabilidad	
<p>Revisión de documentos soporte y firma de cheques</p>	Personas autorizadas para firmar cheques	
<p>Elaboración de cuadro de pagos según vencimientos, para aprobación.</p>	Auxiliar de contabilidad	Cuadro de vencimiento de pago a proveedores
<p>Revisión de flujo de caja semanal</p>	Gerente Financiero	
<p>Existe liquidez suficiente?</p>	Auxiliar de contabilidad	
<p>Se pospone el pago para la siguiente semana</p>		
<p>Pago a proveedor y entrega de retenciones</p>	Auxiliar de contabilidad	
<p>Firma en el comprobante de pago y en la copia de la retención generada</p>	Proveedor.	Comprobante de pago Retenciones cheque
<p>FIN</p>		

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**Documento No. [ADF PO-5.2](#)

TIPO DE DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	SISTEMA
Política	Administrativo - Financiero	Políticas y procedimientos administrativos
TITULO		
USO DE FONDOS Y REEMBOLSOS		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
01/06/2014	12 meses	01/06/2015
		APROBADO
		Gerente Financiero

Objetivo y Alcance:

Normar el correcto uso de los fondos de caja chica asignados al custodio de cada área de la compañía.

Quienes deben cumplir:

Esta política la deben cumplir: Gerente Financiero, Contador General, Analista contable, Auxiliar de contabilidad, Custodios de caja chica.

Metodología:**FONDOS DE CAJA CHICA:**

El objetivo del fondo de caja chica es cubrir gastos menores, no frecuentes y urgentes, de la organización, que no requieran de la emisión de un cheque.

1. El fondo de caja chica estará a cargo de un custodio responsable en cada área que lo requiera.
2. El monto máximo para los gastos de caja chica son de USD 20
3. Todos los gastos deberán estar sustentados con comprobantes de venta válidos.
4. Se realizarán arquezos de caja chica sorpresivos, para determinar el manejo que el custodio da al fondo.
5. El fondo de caja chica será repuesto una vez utilizado el 60% del mismo, con la finalidad de mantener siempre el dinero necesario para cubrir eventualidades.
6. El custodio de caja chica debe elaborar un cuadro resumen con el detalle de todos sus gastos que deben estar acorde al listado adjunto en la presente política.
7. La reposición de caja chica será aprobada por Gerencia Financiera previa su pago.
8. En el caso de que el fondo no solvente los gastos menores de la empresa, el custodio podrá pedir un aumento del fondo a Gerencia Financiera para el análisis y aprobación o negación.
9. Los recibos de caja deben ser firmados por el custodio y el beneficiario, indicando con letra legible:
 - Detalle del gasto
 - Valor
 - Nombre del beneficiario
 - Fecha
10. Las facturas contendrán en la parte anterior lo siguiente:
 - Motivo del gasto
 - Nombre del o los beneficiarios
 - Fecha



JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.
LISTA DE GASTOS AUTORIZADOS CON CAJA CHICA O REEMBOLSO DE GASTOS

GASTO	DETALLE	Soporte	VALOR
Alimentación - Botellón de agua	Por botellón de agua	Factura	\$ 2,50
Alimentación - Merienda	En horario pasado las 8:00pm y previa autorización de Gerencia Financiera. Por persona	Factura	\$ 7,00
Movilización en bus	Por número de buses tomados	Recibo con punto de partida y llegada.	\$ 0,25
Movilización en auto propio	Por Kilómetro recorrido	Recibo con punto de partida y llegada.	\$ 0,15
Movilización en taxi	En horario pasado 8:00pm y previa autorización de Gerencia Financiera.	Factura de la cooperativa de taxi con la cual la empresa tiene convenio.	-
Pagos imprevistos y ocasionales	Menores a \$ 20.00, autorizados por Gerencia Financiera.	Factura	-
Comprobantes bancarios	Por cada certificación de cheque	Factura	\$ 2,50

4.5. Información y comunicación.

La comunicación permite al personal entender las responsabilidades de control interno y su importancia para el logro de objetivos. Esta es fundamental para el manejo, obtención, generación y utilización adecuada de información de calidad tanto de fuentes internas como externas.

La comunicación interna difunde información necesaria para toda la organización, fluye de arriba hacia abajo, y en toda la entidad. La comunicación externa permite interpretar de manera adecuada las comunicaciones y permite responder a requisitos o solicitudes de manera lógica y oportuna.

La organización genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento de los controles internos. Para ello es necesaria una adecuada asignación de los recursos informáticos, en relación a las funciones que cumple cada puesto de trabajo, de esta manera, se pone a disposición únicamente la información requerida para el normal desarrollo de sus actividades y se evita la mala utilización de información o la tergiversación de datos con fines fraudulentos.

Asimismo, se implementó en el sistema contable la obligatoriedad de cambio de clave continua, para asegurar los accesos al sistema contable:

Creación	Clave Vence	Ult. Cambio	Iguals
10/AGO/2011	09/AGO/2020	24/OCT/2014	0/2

Su proximo cambio de clave es : 24/OCT/2014 en: 12 días

A continuación se presenta un gráfico con el detalle de los módulos contables a los cuales debería tener acceso cada cargo para cumplir con el cuarto componente de control interno según el *Marco 2013*.



JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.
ACCESOS AL SISTEMA CONTABLE

PUESTO	MODULOS DEL SISTEMA CONTABLE							
	ACTIVOS FIJOS	CUENTAS POR COBRAR	CONTABILIDAD	CUENTAS POR PAGAR	COMPRAS LOCALES	FACTURACION	INVENTARIOS	ADMINISTRACION GENERAL
Gerencia General	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerencia financiera		✓	✓	✓				
Gerencia de cartera y tesorería		✓		✓	✓			
Contabilidad general	✓		✓				✓	
Analista contable	✓		✓	✓			✓	
Auxiliar de contabilidad				✓	✓			
Gerencia de ventas		✓				✓	✓	
Supervisor de ventas						✓		
Vendedor						✓		
Gerencia de operaciones y logística					✓	✓	✓	
Jefe de control y gestión					✓	✓	✓	
Coordinador de cartera y logística		✓						
Asistente de cartera y facturador		✓						
Mensajero - cobrador								
Asistente administrativa - financiera								✓

La administración general considera como métodos de comunicación, los siguientes:

ACTORES	METODOS DE COMUNICACIÓN
Clientes	Página web corporativa
Potenciales clientes	Vallas publicitarias.
Requerimientos Colaboradores	Correo electrónico
Llamados de atención	Memorándums
Proveedores - inversores	Prensa y comunicados de prensa.
Proveedores	Llamadas telefónicas.

4.6.Actividades de monitoreo.

Se considera como actividades de monitoreo las evaluaciones, en curso, aisladas, o ambas, elaboradas de forma periódica, necesarias para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno se encuentran funcionando.

Las evaluaciones se realizan en base al análisis de riesgos elaborado y al alcance y frecuencias de monitoreo establecidas.

A continuación se presenta el monitoreo a las actividades propuestas para la mitigación de los riesgos detectados en la empresa JCR Distribution Services Cía. Ltda.

ICR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.
CONTROL Y MONITOREO

EVALUACIÓN DEL RIESGO							MONITOREO		
CORRIENTE DE PROCESOS	TIPO DE FACTOR	ACTORES INTERVINIENTES	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	TIPO	RESPUESTA AL RIESGO	DOCUMENTO	INDICADORES	META
VENTAS - COBROS	INTERNO	Vendedores	Crear ventas ficticias para llegar al cupo de ventas presupuestado para comisionar.	Alto	R	Control de las causas de devoluciones por parte de clientes y sancionar aquellas que sean injustificadas.	Política de Devoluciones	% Devoluciones sobre ventas	Disminución del % mensual de devoluciones al 3% del total de Ventas.
VENTAS - COBROS	INTERNO	Vendedores	No cumplir con el presupuesto de ventas mensual.	Alto	R	Crear acciones comerciales que sean llamativas para los clientes y el enganche para la venta de productos de baja rotación.	Política de Promociones	% Sell out mensual	Cumplimiento 100% Sell out mensual
VENTAS - COBROS	INTERNO	Vendedores	No ser conocidos en un 100% en la zona de ventas asignada, o tener malas referencias disminuyendo la posibilidad de incrementar el número de clientes.	Alto	R	Análisis de las rutas de ventas y supervisión de las mismas para llegar a diferentes tipos de clientes en las zonas asignadas.	Inspección de supervisor de ventas	Cantidad de clientes nuevos	10% anual
VENTAS - COBROS	INTERNO	Vendedores - Transportistas	Incremento de devoluciones de productos por parte de los clientes por entregas erradas o no acorde a los pedidos realizados.	Alto	R	Control de las causas de devoluciones	Política de Devoluciones	% Devoluciones sobre ventas	Disminución del % mensual de devoluciones al 3% del total de Ventas.

EVALUACIÓN DEL RIESGO							MONITOREO		
CORRIENTE DE PROCESOS	TIPO DE FACTOR	ACTORES INTERVINIENTES	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	TIPO	RESPUESTA AL RIESGO	DOCUMENTO	INDICADORES	META
VENTAS - COBROS	INTERNO	Gerencia de ventas	Realizar acciones comerciales de promociones y descuentos excesivas afectando a los resultados de la compañía.	Alto	R	Otorgar un límite de acciones comerciales en relación a las ventas efectuadas.	Política de Promociones	% Promocionales sobre ventas	Disminución del % mensual de promocionales al
VENTAS - COBROS	INTERNO	Transportistas	Jineteo en el cobro a clientes	Alto	R	Crear un fondo para los gastos en los que incurren los transportistas, como peajes y custodias. Y recibir de ellos el valor total de las facturas enviadas a cobro.	Formato de reposición de gastos.	Pendientes en planillas de transportes	Valor 0 en pendientes de planillas de transportes diarias
VENTAS - COBROS	INTERNO	Coordinador de cartera	Falta de seguimiento a cuentas por cobrar vencidas.	Alto	R	Revisión semanal de las cuentas por cobrar y seguimiento a las mismas. Bloqueo de pedidos y disminución de cupo a clientes con saldos vencidos. Control diario de cheques protestados.	Políticas y procedimientos de crédito y cheques devueltos	% cartera vencida sobre ventas. Cheques protestados no gestionados.	Reducir y mantener la cartera vencida de 1 a 30 días.
COMPRAS - PAGOS	INTERNO	Gerencia financiera	Falta de liquidez e incremento de costos financieros en el manejo de efectivo	Alto	E	Control del efectivo mediante la utilización de flujos de caja. Análisis de opciones de financiamiento previo al endeudamiento.	Flujo de caja	Liquidez % costos financieros	Reducción de pago de interés mensual

EVALUACIÓN DEL RIESGO							MONITOREO		
CORRIENTE DE PROCESOS	TIPO DE FACTOR	ACTORES INTERVINIENTES	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	TIPO	RESPUESTA AL RIESGO	DOCUMENTO	INDICADORES	META
COMPRAS - PAGOS	INTERNO	Responsables del pago a proveedores.	Pago a proveedores sin respetar los plazos de vencimiento acordados, con el riesgo de protesto de cuentas bancarias.	Alto	E	Los pagos a proveedores serán aprobados semanalmente por gerencia financiera.	Flujo de caja	0 sobregiros bancarios ocasionales	Tener 0 sobregiros ocasionales durante el mes.
COMPRAS - PAGOS	INTERNO	Responsables de la adquisición y pago de bienes o servicios.	Adquisición de bienes y servicios no autorizados.	Medio	R	Todos los bienes y servicios contratados por la compañía deber ser aprobados por la Gerencia financiera previo a incurrir en estos gastos.	Cotizaciones y autorización de gerencia financiera en cada factura.	Cumplimiento del presupuesto de gastos por centros de costos.	Control de gastos de cada área de la compañía.
COMPRAS - PAGOS	INTERNO	Custodios de Fondo de Caja Chica	Uso inadecuado de fondos	Medio	E	Todos los gastos de caja chica deben ser sustentados con comprobantes de venta válidos. Crear una lista de gastos autorizados para uso con caja chica.	Formulario de reposición de gastos de caja chica	Arqueos de caja chica sorpresivos.	Mantener una utilización adecuada de los fondos de caja chica. 0 observaciones en los arqueos de caja chica.
COMPRAS - PAGOS	INTERNO	Reembolso Empleados	Reembolso de gastos no correspondientes al giro del negocio y/o excesivos.	Medio	R	Crear una lista con el detalle de los gastos autorizados y los montos de consumo permitidos.	Formulario de reposición de gastos. Lista de gastos y montos autorizados	# Reposiciones no autorizadas.	0 reposiciones de gastos no autorizadas.

EVALUACIÓN DEL RIESGO							MONITOREO		
CORRIENTE DE PROCESOS	TIPO DE FACTOR	ACTORES INTERVINIENTES	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	TIPO	RESPUESTA AL RIESGO	DOCUMENTO	INDICADORES	META
ACTIVOS FIJOS	INTERNO	Custodios de Activos Fijos	Uso inadecuado de bienes entregados a empleados	Medio	R	La entrega de bienes para la custodia de los empleados se la hará con un acta de responsabilidad sobre los bienes.	Acta de entrega de activos fijos con firma de responsabilidad.	Compras de activos fijos en el año, valor de depreciación o deterioro	Optimizar los recursos de la compañía con el buen uso de los mismos.
BODEGA	INTERNO	Administradores de Inventario	Faltantes físicos de las bodegas de producto en buen y mal estado.	Alto	R	Toma física semestral de inventario en buen estado. Toma física de inventario semanal de producto en mal estado.	Acta de toma física de inventarios	# De faltantes y sobrantes.	Reducir los faltantes de inventario para evitar gastos por mermas.
CONTABILIDAD	INTERNO	Analista contable	Registro incompleto o erróneo de transacciones.	Alto	E	Revisión mensual de Estados Financieros y presentación de Anexos contables que aseguren la confiabilidad de los saldos contables y de la información presentada.	Estados Financieros y anexos mensuales.	-	Revisión de Estados Financieros el 5to día de cada mes.
SISTEMAS DE INFORMACION	INTERNO	Claves de usuarios	Mala utilización de los accesos permitidos al sistema contable.	Alto	E	Revisión de los accesos permitidos a cada usuario del sistema contable y actualizarlos según las necesidades de cada puesto. Actualizar las contraseñas de manera continua y obligatoria.	Accesos al sistema contable.	-	Cada usuario tendrá acceso a los módulos según su función.

EVALUACIÓN DEL RIESGO							MONITOREO		
CORRIENTE DE PROCESOS	TIPO DE FACTOR	ACTORES INTERVINIENTES	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	TIPO	RESPUESTA AL RIESGO	DOCUMENTO	INDICADORES	META
VENTAS - COBROS	EXTERNO	Clientes	Conflicto de intereses.	Alto	E	Los clientes de la empresa no deben tener vínculos familiares con los colaboradores de la compañía. Excepto si la falta de este ocasionara inconvenientes a la compañía, para lo cual ese grupo de clientes deben ser revisados continuamente por cartera y facturación.	Firma de documento de conflicto de intereses.	-	Tener clientes sin vínculos con los colaboradores que puedan generar conflictos.
COMPRAS - PAGOS	EXTERNO	Proveedores	Conflicto de intereses.	Alto	E	Los proveedores seleccionados para la empresa no deben tener vínculos familiares con los colaboradores de la compañía.	Firma de documento de conflicto de intereses.	-	Tener proveedores sin vínculos con los colaboradores que puedan generar conflictos.

EVALUACIÓN DEL RIESGO							MONITOREO		
CORRIENTE DE PROCESOS	TIPO DE FACTOR	ACTORES INTERVINIENTES	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	TIPO	RESPUESTA AL RIESGO	DOCUMENTO	INDICADORES	META
VENTAS - COBROS	EXTERNO	Competencia	Afectación en ventas debido al incremento de la competencia.	Alto	R	Realizar estrategias de compra, venta y distribución que coloquen a la compañía como primera opción entre los clientes. Esto se refiere a: COMPRAS: realizar acuerdos comerciales con los proveedores que disminuyan el costo del producto de venta y teniendo un historial de pagos limpio. VENTA: a su vez, esto permitirá realizar acuerdos comerciales más atractivos con los clientes, incrementando promociones o descuentos. DISTRIBUCION: ser los primeros en llegar al cliente incrementara pedidos y reducirá devoluciones de ventas.	Planificación de ventas y KPI mensual	Presupuesto de ventas asignado por el proveedor de los productos de venta.	Cumplir con los % de venta en todas las categorías de productos

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez concluido el diagnóstico realizado a la compañía JCR Distribution Services Cia. Ltda., se determinó la falta de aplicación de un sistema de control interno en sus áreas comercial y financiera, lo que genera problemas en la seguridad de la información procesada, irregularidades no detectadas oportunamente, pérdida de activos, entre otros eventos que impiden el crecimiento de la compañía y ponen en riesgo su permanencia en el tiempo. Es por ello que en el presente trabajo de investigación se desarrolla un sistema de control interno reconocido y aceptado a nivel mundial, emitido por el “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)”, denominado *Marco 2013*, el cual busca ser una herramienta de apoyo para la alta gerencia para la gestión del riesgo empresarial, formular lineamientos para el control interno de las compañías y reducir el nivel de fraude.

Es por ello que se concluye que el mantener un sistema de control interno contribuirá a mejorar sustancialmente los procesos financieros y comerciales de la compañía, a través de la aplicación de cada uno de los componentes del sistema *COSO - Marco 2013*.

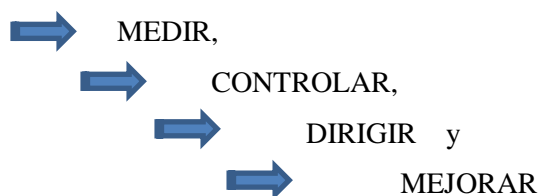
La aplicación de este sistema de control interno se convierte en un proceso integrador y dinámico que facilita el estudio de cada área de la empresa, la medición del grado de eficiencia en el desarrollo de los procesos y de las actividades de manera transparente y documentada, con el fin de llegar a ser competitivos y responder de manera inmediata a las nuevas exigencias empresariales, logrando una seguridad razonable de su control interno, tanto en sus operaciones, reportes, cumplimiento de leyes, mitigación de prácticas fraudulentas y protección de los bienes e intereses de la compañía.

Cada componente comprende una serie de actividades interrelacionadas y complementarias que buscan abarcar todas las áreas del control interno, empezando con un ambiente de control regido por valores y principios, para lo cual se elaboró un Código de ética con la normativa necesaria para una adecuada actitud y conducta de los integrantes de la compañía, además de establecer los puntos de tolerancia y las sanciones o correctivos que utilizará la compañía para asegurar dicho ambiente de control.

La evaluación de los principales riesgos a los que se enfrenta la compañía, la implementación de políticas y procedimientos para cada una de las áreas que la conforman, la evaluación y regularización de los medios de información y comunicación y el monitoreo de todas las actividades que generan riesgos, son requisitos imperantes debido a la necesidad de contar con una herramienta de control de gestión que permita medir y evaluar el desarrollo de las actividades de la organización.

La máxima autoridad de JCR Distribution Services Cía. Ltda., tiene la responsabilidad de fortalecer el control interno con evaluaciones periódicas que detecten de manera oportuna los posibles riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos planteados por la empresa. Por lo que la conclusión central será que la correcta aplicación del sistema de control interno *Marco-2013 de COSO*, se convierte en la herramienta que utiliza la Alta Gerencia de la compañía para un control efectivo de las operaciones, medición de riesgos y protección de activos de las áreas financiera y comercial de la compañía.

La máxima autoridad de la compañía podrá:



los procesos comerciales de la compañía de manera continua y permanente.

5.2.Recomendaciones

1. Implementar el presente modelo de control interno, como una herramienta de la alta gerencia para lograr efectividad y eficiencia en sus operaciones, proteger los bienes, activos e intereses de la compañía, prevenir prácticas fraudulentas, obtener información financiera confiable y oportuna y asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes en el país. el que responde a las exigencias del negocio.
2. Comunicar de manera oportuna la descripción de funciones de cada puesto, que permita la fluidez del comportamiento de las políticas y normas de control interno de JCR Distribution Services Cía. Ltda., lo cual proporcionará un control eficiente y efectivo, evitando confusiones o malas interpretaciones entre los distintos colaboradores de la entidad, permitiendo una delegación transparente de autoridad que acelerará el proceso de las actividades y armonice las acciones individuales hacia el logro de los objetivos institucionales.
3. Implementar y comunicar todas y cada una de las políticas y procedimientos desarrollados en el presente trabajo de investigación con el fin de que respalden las decisiones tomadas por los Directivos y Gerencia de la entidad que buscan consolidar la visión de la entidad.
4. Mantener actualizado el presente sistema de control interno y fortalecerlo de manera periódica para no dejarlo caducar, según se presenten nuevas necesidades o cambios en la compañía.

5.3. Bibliografía

- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. Naucalpan, Edo. de Mexico: Segunda Edición, Pearson Educación.
- Burbano, J., & Ortiz, A. (1995). Presupuestos. Sanrafé de Bogotá, Colombia.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). *COSO, Marco integrado de control interno*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) . (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. Jersey.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *COSO, Marco integrado de control interno*.
- Committee of the Sponsoring Organization of the Treadway Commission. (s.f.). *Committee of the Sponsoring Organization of the Treadway Commission*. Obtenido de Sobre nosotros: www.coso.org/aboutus.htm
- Congreso Nacional, .. (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. *Capitulo 2. Sistema de control interno*. RO/ Sup 595.
- Contraloria General del Estado. (s.f.). *Normas de control interno para el sector publico*. Quito - Ecuador.
- Fernández de Velasco, J. (2012). Gestión por procesos. México DF., México: Alfaomega Grupo Editores, S.A. de C.V.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. Lima - Peru: Primera edición, Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la Empresa con el cuadro de mando integral. México DF, México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Garrido, F. (2004). Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- Hill, C., & Gareth, J. (2001). Administración Estratégica. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw -Hill Interamericana S.A.
- Jiambalvo, J. (2003). Contabilidad Administrativa. México DF, México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración Una perspectiva global. México D.F., México: McGraw - Hill Editores S.A. de C.V.

- La cultura del marketing. (21 de Noviembre de 2013). *La cultura del marketing*. Obtenido de <http://laculturadelmarketing.com/que-es-un-kpi-en-marketing/>
- Lawrence, J. G., & Nuñez, P. (2003). Principios de Administracion Financiera. México DF., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- LRM Consultoria Logistica. (31 de Enero de 2010). *LRM Consultoria Logistica*. Obtenido de <http://www.lrmconsultorialogistica.es/blog/feed/9-articulos/70-diferencias-articulo-referencia-sku.html>
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional, Marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de desarrollo.
- Luzuriaga, J. (2002). *Diseno para la elaboracion del plan de tesis*. Quito - Ecuador: Autor.
- Montúfar, R. (2013). Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. México D.F., México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. Barcelona, España: Bresca Editores, S.L.
- Perdomo Moreno, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. Novena edicion, International Thomson Editores.
- Perez Fernández de Velasco, J. A. (2012). Gestión por procesos. México DF., México: Alfaomega Grupo Editores, S.A. de C.V.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for change*. Los Angeles, California, Estados Unidos: Homewood.
- Revista Criterios. (s.f.). Recursos Humanos. *Gerencia Siglo XXI*.
- Rojas Lopez, M., Correa Espinal, A., & Gutierrez Roa, F. (2012). *Sistemas de control de gestion*. Bogota, Colombia: Ediciones de la U.
- Sastre Castillo, M. A. (2009). *Diccionario de direccion de empresas y marketing*. Madrid, Espana: Ecobook.
- Whittington, O., & Pany, K. (2005). Principios de Auditoría. México D.F., México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

5.4. Anexos

5.4.1. Acta de Reuniones

JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA. ACTA DE REUNIONES			
Citada por:		No. Acta:	
Área o Departamento:		Fecha:	
Coordinador:		Hora inicio:	Hora fin:
Secretario:		Lugar:	

PARTICIPANTES				
No.	Nombre	Cargo	Asistencia	Firma
			✓	
			x	

PUNTOS DE DISCUSION	
No.	TEMA GENERAL
1	

PUNTOS DE DISCUSION	
No. Tema General	CONCLUSIONES
1	

APROBACION DEL ACTA	
<p><i>Habiéndose agotado los asuntos a tratar, el coordinador de la reunión levanta la sesión y para constancia firman al pie el COORDINADOR y SECRETARIO.</i></p>	
<p>..... f) COORDINADOR</p>	<p>..... f) SECRETARIO</p>

ANEXO 1 - ACTA DE REUNIONES
DESARROLLO PUNTOS DE DISCUSION
TEMA GENERAL

1.-

LEYENDA	STATUS - TAREA
4	Con Retraso
3	En Proceso
2	Concluida Dentro del Plazo
1	Extensión
0	Tarea anulada

DESARROLLO					SEGUIMIENTO						REVISION
No.	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO TAREA	FECHA ESTIMADA FIN TAREA	FECHA FIN TAREA	TAREA CON PRORROGA "SI" o "NO"	FECHA PRORROGA TAREA	TAREA ANULADA (r)	STATUS	DIAS	COMENTARIOS
1										0	
2										0	
3								x		0	

5.4.2. Solicitud de crédito

SOLICITUD DE CREDITO N°

PERSONA NATURAL

PERSONA JURIDICA

SUCURSAL:

RUTA:

COD. CLIENTE:

FECHA:

DATOS DEL SOLICITANTE					
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		Ci.:	
				RUC.:	
Fecha de Nacimiento:		Estado Civil:		Telf.:	
Celular:		Correo Electrónico:			
Dirección:					
Provincia.:		Cantón.:		Parroquia.:	
VIVIENDA:					
<input type="radio"/> PROPIA		<input type="radio"/> ALQUILADA		TIEMPO DE RESIDENCIA:	
NOMBRE DEL ARREDADOR:		Telf.:		Email:	
DATOS DEL CONYUGE:					
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		Ci.:	
				RUC.:	
Fecha de Nacimiento:		Estado Civil:		Telf.:	
Celular:		Correo Electrónico:			
Dirección:					
NEGOCIO:					
Giro del Negocio:		Nombre Comercial.:			
Dirección:					
Provincia.:		Cantón.:		Capital Estimado:	
<input type="radio"/> LOCAL PROPIO		<input type="radio"/> LOCAL ALQUILADO		Tiemp	
NOMBRE DEL ARREDADOR:		Telf.:		Email:	

5.4.4. Toma física de Inventarios

CORTE DOCUMENTARIO:

Inventario físico realizado el _____ del 2014

Últimos documentos utilizados y siguientes vacíos:

	Fecha	No.	Tipo de Documento
Ingresos			
Egresos			
Transferencias			

Administrador de Bodega

JCR Distribution Services
Cia. Ltda.

Nota: seleccionar por cada tipo de documento (ingreso, egreso, ajustes, etc.), 3 últimos documentos utilizados y 3 siguientes numerados consecutivamente que deben estar vacíos. El corte documentario debe ser firmado por el administrador de la Bodega y la persona o personas responsables de los documentos descritos, previo el inicio de la toma física.



FORMULARIO PARA LA TOMA FISICA DE INVENTARIOS:

JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.

Inventario físico

Detalle de productos seleccionados

Al _____ del 2014

Hora:

Código	Descripción del Producto	Unidad de Medida	Inventario físico, unidades contadas	Kardex del Sistema	Diferencia	Observaciones

Administrador de Bodega

**Firma del responsable
de JCR Distribution
ServicesCia. Ltda.**

5.4.5. Acta entrega- recepción de Activos fijos

JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA. ACTA DE ENTREGA - RECEPCION DE ACTIVO FIJO			
FECHA:		No. ACTA:	
Objetivo: indicar al custodio de activo fijo que será el responsable de los bienes detallados en el presente formulario, se detalla la ubicación y la codificación del activo fijo.			
ASIGNACION DE CUSTODIO:			
NOMBRE DEL CUSTODIO			
CARGO:			
DEPARTAMENTO:			
DETALLE DE LOS BIENES A CARGO:			
CODIGO	DESCRIPCION DEL BIEN (tipo, marca, modelo, color)	SERIE	FACTURA
OBSERVACIONES:			
RESPONSABILIDAD:			
El custodio declara conocer las siguientes disposiciones y se compromete a aplicarlas durante su desempeño, dentro o fuera de las instalaciones de la compañía.			
1.- Utilizara los bienes únicamente para desempeñar funciones relativas a su puesto de trabajo. 2.- Adoptara las medidas necesarias para que los bienes no estén expuestos a situaciones de deterioro, daño, robo. 3.- Velara para que los Bienes no sean sometidos a usos inadecuados o negligentes 4.- Solicitara oportunamente el mantenimiento preventivo de estos bienes cada vez que sea necesario. 5.- En el caso de pérdida o mal uso del equipo, que genere deterioro, deberá reponer el equipo. 6.- Para cambio de custodio, utilizara un acta similar adicionando un detalle del estado del activo fijo.			

ENTREGA CONFORME
Nombre
Firma

RECIBE CONFORME
Nombre
Firma



Toma Física de Activos Fijos:

JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA. TOMA FISICA ACTIVOS FIJOS								
FECHA:								
RESPONSABLE:								
DEPARTAMENTO	CUSTODIO	CODIGO	DESCRIPCION DEL BIEN (tipo, marca, modelo, color)	SERIE	FACTURA	ESTADO DEL BIEN	OBSERVACIONES	

RESPONSABLE DE LA TOMA FISICA:

**5.4.6. Solicitud de materiales y servicios**

SOLICITUD DE MATERIALES Y/O SERVICIOS JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.						
DATOS DEL SOLICITANTE:						
NOMBRE:						
CARGO:						
DEPARTAMENTO:					FECHA:	
FUNDAMENTAR LA COMPRA:						
DESCRIPCION DEL BIEN Y/O SERVICIO						
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DEL BIEN/SERVICIO	COTIZACION 1	COTIZACION 2	COTIZACION 3	PRESUPUESTO
			Valor y forma de pago			
PRESUPUESTO DISPONIBLE						
Gerencia financiera, llena el campo de presupuesto una vez analizado las 3 cotizaciones adjuntas al presente documento.						
AUTORIZACION / NEGATIVA						
Este formulario se lo circula a través de un correo electrónico con la aprobación o negativa de la solicitud y se lo imprimirá únicamente cuando la orden sea aprobada y se adjuntara en la factura de compra, junto con las 3 cotizaciones.						
AUTORIZADO:			NEGADO:			
RECEPCION A CONFORMIDAD DEL BIEN O SERVICIO						
Recibido por:			Custodio/ Beneficiario:			

