



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**TEMA: PLAN DE MEJORAS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
EMPRESA SUPERMACONSVI.**

**AUTOR: GERARDO ESTEBAN GOYES BALSECA**

**TUTOR METODOLÓGICO: Mg. LORENA ELIZABETH MUQUIS TITUAÑA**

**TUTOR TÉCNICO: Mg. ANA LUCÍA TULCÁN PASTAS**

**QUITO- ECUADOR**

**AÑO: 2019**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación certifico:

Que el trabajo de titulación “PLAN DE MEJORAS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SUPERMACONSVI”, desarrollado por Gerardo Esteban Goyes Balseca, estudiante de la carrera Licenciatura en Contabilidad Pública y Auditoría, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que se designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Mg. Ana Lucía Tulcán

**TUTOR METODOLÓGICO**

Mg. Lorena Muquis

**TUTOR METODOLÓGICO**

## **AUTENTICIDAD**

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Gerardo Esteban Goyes Balseca

C.I. 1723532022

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por ser el máximo referente de trabajo y perseverancia.

A Roy por tanto amor, apoyo y ejemplo de vida.

A mis hermanos y a mi sobrino por ser un apoyo incondicional.

A la vida y a mí, por traerme hasta este punto.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a la Universidad Israel por brindarme las herramientas necesarias para forjarme día tras día como un profesional de excelencia.

Gracias a los maestros que supieron darme desde una enseñanza hasta un consejo que me trajese hasta este punto.

Gracias a Mery, Andrea, Andrés, Gisella, Jess y Liss; los mejores compañeros de camino que uno podría escoger.

Gracias a Suki y Retty quienes me dieron todas las herramientas necesarias para elaborar este trabajo de titulación.

Gracias a mi familia y a mi pareja por el apoyo total durante toda mi carrera universitaria.

## **RESUMEN**

La presente investigación se enfocó en la situación presente de la empresa SUPERMACONSVI S.A., dedicada a la comercialización de materiales para acabados de construcción, debido a que se trabajó con datos reales y presentes al momento para implementar herramientas de control interno que aporten y sean usadas a partir de la entrega formal de las mismas, se vio necesaria la implementación de estas dentro de la compañía por dos factores que fueron fundamentales en ese momento, primero, la crisis en el sector de la construcción que estaba atravesando el país, y segundo, una evidente falta de controles y procesos escritos dentro de la empresa que, sin duda alguna, representaban un riesgo para la correcta gestión de la misma; con esta situación actual, el objetivo principal de esta investigación fue implementar procesos y herramientas de control que permitieron a SUPERMACONSVI tener información financiera óptima y confiable con el fin de tomar decisiones adecuadas, para la consecución de este objetivo se utilizó la investigación descriptiva y de campo que otorgaron información real para poder trabajar con las variables obtenidas a través de fuentes como entrevistas, encuestas y observación directa y ser lo más exactos posibles al momento de otorgar las herramientas necesarias, para concluir entonces con una estructura de la empresa debidamente organizada, con procesos lógicos y que sean guías de las principales funciones realizadas por el personal y con indicadores de gestión que arrojaron datos certeros y numéricos sobre la realidad de la compañía en el momento que se realizó la investigación.

### **Palabras clave:**

Procedimientos, Descriptivos de cargo, Herramientas de control

## **ABSTRACT**

The present investigation was focused on situation of the company SUPERMACONSVI SA, dedicated to the commercialization of materials for construction finishes, because it worked with real data and present at the time to implement internal control tools that provide and are used to From the formal delivery of the same, it was necessary to implement these within the company for two factors that were fundamental at that time, first, the crisis in the construction sector that was going through the country, and second, a evident lack of controls and written processes within the company that, without a doubt, represented a risk for the correct management of the same; With this current situation, the main objective of this research was to implement control processes and tools that allowed SUPERMACONSVI to have optimal and reliable financial information in order to make appropriate decisions, for the purpose of achieving this objective descriptive and field research was used that granted real data to be able to work with the variables obtained through sources such as interviews, surveys and direct observation and be as accurate as possible when granting the necessary tools, to conclude then with a structure of the company properly organized, with processes logical and that are guides of the main functions performed by the staff and with management indicators that yielded accurate and numerical data on the reality of the company at the time the investigation was conducted.

Keywords:

Procedures, Job descriptions, Control tools.

**Índice**  
**Contenido**

<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>I</b>
<b>AUTENTICIDAD.....</b>	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>3</b>
1.1. Contextualización espacio temporal del problema .....	3
1.2. Investigaciones Previas.....	5
1.3. Cuerpo Teórico – Conceptual. ....	8
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>
2.1. Enfoque metodológico de la investigación.....	13
2.2. Población, unidades de estudio y muestra .....	14
2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información.....	14
2.4. Análisis estadístico de las encuestas aplicadas al personal de SUPERMACONSVI.	15
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>21</b>
3.1. Fundamentos de la propuesta.....	21
3.2. Presentación de la propuesta.....	23
3.3. Valoración de la propuesta.....	48
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>52</b>

Tabla 1 .....	15
Tabla 2 .....	15
Tabla 3 .....	16
Tabla 4 .....	16
Tabla 5 .....	17
Tabla 6 .....	18
Tabla 7 .....	18
Tabla 8 .....	25
Tabla 9 .....	27
Tabla 10 .....	29
Tabla 11 .....	31
Tabla 12 .....	33
Tabla 13 .....	37
Tabla 14 .....	41
Tabla 15 .....	49
Figura 1 .....	24

## INTRODUCCIÓN

### Situación problemática

El sector de la construcción en Ecuador presenta un declive relevante en los últimos tiempos debido a la crisis económica y política que se ha vivido originada por la baja en el precio del petróleo, el aumento temporal del IVA por el terremoto de Manabí y principalmente por la ley para evitar la especulación de la tierra o también conocida como “Ley de Plusvalía” que generó un impuesto al valor comercial de los terrenos del 75% que se aplica a la utilidad que genere la segunda venta de un inmueble o un terreno y una actualización de los catastros en todo el territorio nacional.

Según cifras del Banco Central del Ecuador desde el tercer trimestre del 2015 el sector de la construcción tuvo una caída del 7,3%, esto se ha visto evidenciado en una disminución en los permisos para arrancar proyectos constructivos, menores reservas para la adquisición y/o remodelación de viviendas, disminución de los créditos solicitados a organismos como el BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y una caída en la venta de materiales de construcción en pequeños, medianos y grandes comerciantes.

A finales de 2018 estos indicadores han empezado a mostrar signos de mejoría gracias a la derogación de la Ley de Plusvalía, el anuncio de la eliminación del anticipo al impuesto a la Renta en 2019 y la creación de la Ley de Fomento Productivo cuyo objetivo principal es la reactivación de la producción y el empleo en todos los sectores productivos, incluido el sector de la construcción; se espera una recuperación pero a largo plazo ya que históricamente este sector se ha repuesto de las distintas crisis de forma lenta y paulatina.

SUPERMACONSVI no ha estado ajena a esta crisis y esto ha afectado a su correcto desempeño en los últimos años debido a la baja en los niveles de ventas y complicaciones con importaciones, trayendo como consecuencia falencias en el área financiera ya que los registros y procesos contables y financieros se realizan de forma empírica y no sistematizada poniendo en riesgo la toma de decisiones acertadas y un correcto desempeño con relación a otras empresas del mercado.

### **Problema científico**

SUPERMACONSVI tiene deficiencias en el control de los inventarios, contabilidad y nómina además de falencias de control interno ya que los procesos se realizan de forma empírica y no sistematizada todos los procesos.

### **Objetivo general**

Implementar procesos y herramientas de control que permita a SUPERMACONSVI tener información financiera óptima y confiable.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar la fundamentación teórica, científica y técnica mediante la investigación y recaudación de información.
- Determinar la situación actual de SUPERMACONSVI utilizando herramientas que permitan identificar los factores externos e internos que interfieren actualmente en la compañía.
- Crear procesos y herramientas de control contable y administrativo que se adapten a la situación actual de SUPERMACONSVI y que estén enfocadas en satisfacer las necesidades de control que existen actualmente.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### **1.1. Contextualización espacio temporal del problema**

#### **Macro Entorno**

Como mencionan Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos (1997) la terminología de “control interno” tiene diferentes percepciones a nivel mundial, siendo la más común, que es una herramienta para la evaluación de las actividades internas de las empresas, cuyos resultados serán determinantes para las decisiones futuras de los organismos legislativos y para la enseñanza.

En referencia a lo mencionado por los autores, existe una gran cantidad de términos que complica la comprensión de lo que realmente implica el control interno y sus alcances para esto es importante la integración de estos conceptos y unificarlos en definiciones comunes y comprensibles que permitan su aplicación e identificación de los componentes de control, esto a su vez facilitará la futura implementación en todos los ámbitos empresariales, legislativos y educativos.

#### **Meso Entorno**

Para Laski (2018) el alcance del control interno ha permitido que las normativas estatales de fiscalización permitan a la entidad tomar las decisiones adecuadas en los procedimientos de los organismos de contraloría en diversos países, a pesar que, en Latinoamérica, específicamente México, no sea aceptado formalmente, a pesar de los esfuerzos de las empresas por acatar COSO como el modelo más infundido.

Como menciona el autor, en Latinoamérica la adopción de nuevos enfoques de control interno, en este caso el modelo COSO, se ha ido dando de forma paulatina e incluso ha sido incluida como forma de fiscalización en varios países con el propósito de disminuir temas críticos en la región, como el fraude en sus distintas formas, y, pese a que existen varios países en los que no

existe una implementación formal y régimen del modelo COSO, se ha evidenciado trabajo para que este modelo sea un referente en la región y se convierta en el más utilizado por entidades públicas y privadas de la región.

Así también, Laski (2018) considera que en la actualidad el control interno no es tomado en cuenta como una herramienta que permita dar el valor a la gestión empresarial, dejando de un lado al autocontrol o control self-assessment como irrelevantes aplicados en muy pocas entidades empresariales de Latinoamérica.

El autor deja a claro algo evidente, ya que en Latinoamérica la implementación de normas de control interno es algo reciente y que no es parte de todos los ámbitos empresariales, es tomado como una obligación más que como un elemento que va a aportar y mejorar el control que se realizan en las empresas con el propósito de una mejora continua.

### **Micro entorno**

En Ecuador, el control interno se lleva en ciertas empresas medianas y grandes bajo estándares internacionales, entre estos el modelo COSO, desafortunadamente la implementación y uso de esta normativa está restringida para empresas que son sucursales o están relacionadas con otras en el extranjero ya que se vuelve un requisito para mantener la sociedad con estas y no se implementan por el deseo de mantener políticas de control optimas y que mejoren los procesos de las empresas.

Donde se evidencia un mayor control e implementación global del modelo COSO es en el sector público en el que su ente regulador es la Contraloría General del Estado y en el cual existe una normativa de control interno aprobada en Registro Oficial desde el año 2009 la cual, en su última revisión realizada en el año 2014 es presentada de la siguiente forma:

La Contraloría General del Estado (2014), a raíz de los cambios en la legislación ecuatoriana frente al análisis en de los sectores empresariales y organizaciones internacionales, consideran necesario la actualización de las Normas de Control Interno tanto en los organismos públicos y jurídicos que dispongan de recursos públicos, con la finalidad de establecer la gestión de calidad de las empresas en el alcance de los objetivos empresariales y servicios a la comunidad.

Como se puede evidenciar, pese a que estas normas están enfocadas para el uso de entidades del sector público también sirven para personas de derecho privado que tengan a su disposición recursos de carácter público, es decir, prácticamente todos quienes participan activamente en la sociedad ecuatoriana.

## **1.2. Investigaciones Previas**

En la tesis de María Alexandra Alvarado y Silvia Tuquiñahui, titulada, ***“Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca”*** desarrollada en el año 2011.

Este fue un proyecto que da pautas para la gestión de las empresas y el alcance de sus objetivos, presentando como principal componente el Modelo COSO, aplicando su discurso en cada departamento para el alcance de los objetivos coordinándolos con los procesos adecuados. Así, el control interno también limita las operaciones fraudulentas de sus directivos detectando a su paso corrupción y decisiones inadecuadas, desde allí su importancia para que los ejecutivos apliquen un sistema de control interno.

Se puede evidenciar que la implementación del modelo COSO debe darse acorde a los objetivos globales de la compañía y también de los de cada departamento de esta para con ello tener coordinación interna y el control total de toda la ruta de operaciones de la empresa, además, da la importancia necesaria al control interno debidamente llevado en una compañía ya que con esto se evitan ilícitos y se entrega herramientas a directivos, jefaturas y a todo el personal para evitar la generación de estos y otros tipo de irregularidades como la arbitrariedad y la errónea toma de decisiones siendo todas estas factores que pudiesen evitarse con un correcto modelo de control interno; finalmente, otorga un alto grado de responsabilidad hacia las máximas autoridades de la empresa para que estas sean las encargadas de velar por el cumplimiento y fortalecimiento del modelo implementado además de la detección de dificultades que pudieran presentarse y la solución de las mismas.

En la tesis de Segovia, Jimena titulada ***“Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cia. Ltda.”*** Ecuador, desarrollada en 2011.

El exceso de funciones por falta de delegaciones en los departamentos de las organizaciones se expone a decisiones inadecuadas. Es importante el valor del personal, compromiso, y responsabilidad para un desempeño eficaz con servicios de calidad.

Se concluye que la falta de una correcta asignación de funciones a los empleados dentro de una compañía puede ser generadora de varios errores que afecten el control interno de esta, principalmente el desempeño erróneo de los colaboradores quienes, al no tener claras sus funciones, tener sobrecarga laboral o incluso desempeñar actividades que pertenezcan a otros cargos generarían inconformidad y a raíz de esto un pobre desempeño en sus actividades, además, da mayor importancia al capital humano otorgándole el rasgo de principal recurso para una correcta aplicación de un sistema de control interno ya que son las personas quienes, al estar comprometidas con la compañía y con una correcta y justa asignación de funciones podrán realizar sus actividades eficiente y eficazmente siendo esto un beneficio directo para la empresa.

En la tesis de Anchaluisa, Danilo titulada ***“Implementación de un control interno para inventarios aplicado a la empresa “Quimicolours S.A.”, dedicada a la comercialización de colorantes textiles”***. Ecuador, desarrollada en el año 2012.

3.- Al no contar con procedimientos escritos los colaboradores de la empresa pueden argumentar que no se le ha dicho ninguna disposición que debe seguir para mantener el control de los inventarios.

4.- La necesidad de establecer los procedimientos está basado en evitar los supuestos en cuanto a actividades específicas y secuenciales teniendo claramente definidas las funciones y tareas a realizar. (2012, pág. 140)

Se concluye la importancia de tener procesos y procedimientos claros para las actividades que realicen los trabajadores y el impacto que tienen en la compañía ya que estos representan una herramienta clave al llevar un control interno óptimo, con esto, todas las actividades realizadas se hacen bajo las normas, tiempos y formas de trabajo implementadas por la empresa.

En la tesis de Taco, Edison titulada *“Propuesta de control interno según COSO II, aplicado al área administrativa de la empresa Textil Ecuador S.A., ubicada en el sector de Amaguaña, Distrito Metropolitano de Quito.”* Ecuador, desarrollada en el año 2016.

Es importante que la Textil Ecuador S.A, elabore un plan estratégico de marketing con el fin de determinar los cambios imprevistos en el mercado, tales como si se instala un competidor cercano o aparece un sustituto a los productos que se elaboran.

Se debe tener cuidado con el alto índice de rotación del personal que existe en la Textil Ecuador S.A; pues como se mencionó, esto influye directamente en la productividad de la misma, es por eso que se recomienda tener mucho cuidado con este particular y seguir las recomendaciones que se plantearon en la propuesta del sistema de control interno para esta área tanto para la contratación como para el despido del personal.

Si bien es cierto, los valores éticos con que cuenta una organización son importantes para el desempeño de la misma no se debe dejar de lado también los procesos con que esta cuenta, es por eso que mediante un buen uso tanto de los valores éticos como de los procesos se puede lograr la unidad dentro de la organización y mediante esto aportar significativamente a que la organización cumpla con los objetivos planteados. (2016, pág. 129)

Se recomiendan tres cosas que son importantes para un buen modelo de control interno y su aplicación exitosa en una empresa que son un plan estratégico de marketing con el fin de conocer al mercado, la competencia, productos sustitutos, entre otros; un control a la alta rotación de personal (si hubiese) ya que esto tiene repercusión directa con el desarrollo sano del giro del negocio y finalmente no descuidar el trabajo conjunto entre los procesos establecidos con los valores éticos organizacionales ya que con esto se logran actividades controladas, estandarizadas y con gran calidad.

### **1.3. Cuerpo Teórico – Conceptual.**

#### **Sistema**

Cualquier conjunto de acciones o disposiciones de seres o cosas que, a través de su estructura o su desempeño, es factible percibir un ordenamiento lógico y en donde cada parte integrante coadyuve de acuerdo a un plan, al logro de un fin común. (Ovidio Portillo, 1980, pág. 107)

En referencia Chiavenato (2000) define al sistema como un conjunto de elementos que se aplican para el alcance de objetivos, para ello, es fundamental toda información de los recursos, personal y ambiente que se activan en la empresa, dichos elementos son planteados como subsistemas y configurados por los outputs o resultados que se evidencian en la empresa.

Entonces, sistema es un conjunto de procesos ordenados lógicamente, los cuales tienen elementos de entrada, salida y recursos propios, y que, para la correcta operación de este, todos los elementos deben funcionar de manera armónica y coherente con el propósito de entregar un resultado que generalmente retorna al ambiente y que puede ser elemento de entrada de otro sistema.

#### **Control interno**

De acuerdo con AICPA (1949) el control interno se emplea mediante la organización, metodología y procedimientos dinámicos que adopta la empresa para resguardar activos, establecer decisiones acertadas, confiabilidad financiera y operacional y establecer las normativas administrativas.

Según Fonseca (2011) deduce al control interno como un sistema permanente vigilados por los ejecutivos y personal según sus responsabilidades y capacidades que permite cumplir con los objetivos empresariales establecidos, resultando la efectividad, desarrollo de economía, protección de los recursos públicos, cumplimiento formal, presentación de informes transparentes y oportunos para continuar con las decisiones acertadas en bien común de la empresa.

Un proceso continuo establecido por los funcionarios de la entidad y demás personal en razón a sus atribuciones y competencias funcionales, que permite administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados en función de objetivos como: promover la efectividad, eficiencia, economía en las operaciones; proteger y conservar los recursos públicos, cumplir las leyes, reglamentos y otras normas aplicables; y elaborar información confiable y oportuna que propicie una adecuada toma de decisiones. (Fonseca, 2011)

Entonces, el control interno es un proceso administrativo que vigila que las operaciones y responsabilidades en todos los ámbitos de una compañía se lleven en pro al logro de metas y objetivos, eficacia y eficiencia, crecimiento y estabilidad económica, cumplimiento de leyes, reglamentos y normas, y que la información obtenida a lo largo de los procesos sirva para tomar decisiones adecuadas.

## **Modelo COSO II**

COSO, siglas de Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (empresa creadora del modelo) quienes observando que la ausencia de procesos ordenados en una compañía genera una gran cantidad de riesgos y que estos necesitan ser evaluados y respondidos inmediatamente para evitar errores o incluso el fraude, crearon este sistema que se utiliza para la implementación de modelos de control interno en cualquier tipo entidad.

COSO II ERM (Enterprise Risk Management) es la segunda revisión de este modelo la cual incluye mejoras e inclusiones a la primera edición en aspectos como el establecimiento de objetivos, la identificación de los riesgos y la respuesta que debe darse ante estos; su estructura está compuesta por 8 componentes los cuales están interrelacionados entre si y que se alinean con los cuatro tipos de objetivos base que son Estratégicos, Operaciones, Informes y Cumplimiento.

Los componentes del Modelo COSO II son los siguientes:

- Ambiente interno: Es la percepción de los riesgos por parte del personal de una entidad.
- Establecimiento de objetivos: Alineamiento de los objetivos, misión y visión con los riesgos que deben ser previstos.
- Identificación de eventos: Se deben reconocer los eventos que afectarán a la entidad sea de forma positiva o negativa para que esta sepa cómo afrontarlos
- Evaluación de riesgo: Analizar los riesgos según su probabilidad e impacto de ocurrencia
- Respuesta al riesgo: Evaluación de qué hacer ante un riesgo.
- Actividades de control: Políticas y procedimientos que ayudarán a disminuir la posibilidad de riesgo
- Información y comunicación: Alertar a todos los componentes de la compañía sobre los riesgos y los planes de acción para evitarlos / combatirlos.
- Monitoreo: Supervisar las actividades de todo el proceso administrativo para que estas se cumplan adecuadamente.

## **Objetivos**

Los objetivos son guías del estudio, y durante el desarrollo de la investigación deben estar siempre presentes. Los objetivos deben ser congruentes con el tema, con el objeto de estudio, con el planteamiento del problema y con la formulación de la hipótesis (Herrera, 2006, pág. 157)

Para Quintana (2006) un objetivo investigativo, pretende el cumplimiento de las actividades asignadas, estableciendo los temas a estudiar, como una guía que remite el camino hacia los trabajos de investigación.

Entonces, los objetivos son importantes, e incluso pueden ser considerados indispensables ya que son el punto de partida y la guía para realizar de forma adecuada y coherente un proyecto, investigación o trabajo de cualquier índole. Es importante que estos objetivos sean medibles, realizables y alcanzables con el propósito de tener una buena base sólida para el proyecto o actividad que se realice.

## **Riesgo**

“el riesgo es consecuencia de una decisión racional, y refiere que el riesgo está en función de la decisión y el peligro del entorno.” (Luhmann, 1991)

Según Marino, Frías, Souquet, & Marino (2002) en términos financieros al “riesgo” lo conceptualiza como el movimiento negativo de los recursos con consecuencias macroeconómicas. Por ello es importante, darle el valor a las utilidades y su depreciación con la finalidad de establecer los niveles de riesgo en cada decisión.

El riesgo viene a ser un elemento que estará siempre presente en todas las actividades que realice una compañía ya que este está directamente ligado a las decisiones que se tomen y a los peligros latentes en el entorno, si se enfoca al ámbito financiero, el riesgo se ve reflejado directamente en la variación del valor de los activos de una empresa a razón de variables macroeconómicas como el Producto Interno Bruto, la Inflación, el desempleo, entre otras para las cuales se tiene que crear herramientas con el propósito de afrontarlas y/o mitigar su impacto.

## **Manuales de procedimiento**

En este contexto Álvarez (1996) define como una guía que explica la metodología las actividades de cada departamento en una empresa. Generalmente, se estructura con políticas de cada departamento y personal para controlar la calidad de la producción o servicio bajo las necesidades del cliente evaluando la calidad antes y después de la venta.

Un manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa acorde con sus características. Es un documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad. (Pérez & Lanza, 2014)

## **Monitoreo**

Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones. (Rivas, 2011, pág. 125)

La supervisión paulatina de las operaciones en cada departamento, generan la prevención pérdidas financieras, cuya evaluación remite los índices económicos y la efectividad del personal, lo que conllevará a una auditoría interna con resultados positivos (Vega & Nieves, 2016)

## **Planificación estratégica**

Según Armijos (2011) argumenta que la planificación estratégica sigue una serie de pasos que requiere constante supervisión de las actividades y metodología. Para el sector privado, las empresas establecen niveles de evaluación tomando en cuenta las utilidades y ingresos de inversión, los mismos que indican el desempeño, efectividad y ajustes indispensables de la empresa.

Por otra parte, Scott (2013) lo presenta como funciones complicadas, para ello, desde un inicio es importante establecer los niveles de complejidad en comparación con otros procesos como son las normativas financieras en relación con la planificación estratégica refiriendo que el bien de la empresa será en consecuencia el alcance de una economía efectiva del país.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Enfoque metodológico de la investigación**

El presente proyecto será realizado con un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, ya que los resultados que se desean obtener al mejorar los procesos de control interno de SUPERMACONSVI no solo serán medibles en ámbitos como inventarios, bancos, cuentas por pagar y/o por cobrar, etc.; sino también en el cambio y mejoramiento de procedimientos acorde a su realidad actual, transformar la actitud del personal hacia actividades con un mayor control y sobretodo un crecimiento corporativo sostenido y sustentable; todos los datos de la investigación serán obtenidos mediante encuestas y entrevistas que finalmente serán tabulados y analizados con el propósito de presentar una modelo acorde a la realidad de la compañía.

#### **Tipo de investigación**

El presente proyecto es un trabajo de investigación en el cual se aplicarán dos tipos de investigación para identificar y diagnosticar el problema los cuales se detallan a continuación:

#### **Investigación descriptiva**

Este proyecto está enfocado a SUPERMACONSVI S.A. y permitirá identificar las falencias y problemas en el control interno mediante la aplicación de encuestas y entrevistas para posterior a esto desarrollar un sistema de control interno acorde a la realidad y necesidades de la compañía.

#### **Investigación de campo**

Se realizarán visitas de observación “in situ”, levantamiento de procesos e identificación de falencias aplicando la técnica de recolección de observación con el propósito de tener una idea clara e imparcial de lo que ocurre actualmente en la empresa en cuanto a temas de control interno.

## **2.2. Población, unidades de estudio y muestra**

En esta investigación se tomará la población por completo que vendría a ser toda la nómina de empleados de SUPERMACONSVI la cual asciende a 13 personas y está distribuida en dos locales de distribución y ventas ubicados en el centro y sur de la ciudad de Quito.

## **2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información**

Para la presente investigación se usará el método descriptivo ya que este permite conocer el comportamiento del mercado, el cliente interno y el externo; para esto, se considera el total de la población de SUPERMACONSVI ya que es una nómina corta y es necesaria su participación con el fin de obtener resultados exactos, para esto, se utilizarán las siguientes herramientas:

**Encuestas:** Es una herramienta que se realiza con preguntas abiertas y cerradas con el fin de recolectar información el cual será aplicado a todos los empleados de SUPERMACONSVI sin importar su cargo dentro de la empresa con el propósito de conocer de su experiencia y visión propia la situación actual de la compañía con relación al control interno.

**Entrevistas:** La entrevista se realizará a la jefa del área financiera / administrativa con el propósito de saber con más detalle (y con base a la encuesta) lo que se ha realizado con el propósito de implementar / mejorar el control interno a la fecha, para esto, se realizará una conversación formal y con un cuestionario previamente elaborado que servirá de guía para tener un dialogo ordenado.

## 2.4. Análisis estadístico de las encuestas aplicadas al personal de SUPERMACONSVI

### Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando su cargo actual en SUPERMACONSVI?

**Tabla 1.**

*Tiempo de trabajo*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
1 a 3 años	2	15%
4 a 6 años	1	8%
7 a 10 años	4	31%
11 o más años	6	46%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Gerardo Goyes

Fuente: Encuestas

**Análisis:** La baja rotación del personal que tiene SUPERMACONSVI es un indicador fundamental para la investigación ya que se evidencia que el personal tiene sólidos conocimientos de las funciones que realiza por su antigüedad y esto ayudará a levantar procedimientos reales y eficaces.

### Pregunta 2. ¿Usted posee un manual que le indique como realizar las actividades de su cargo actual?

**Tabla 2**

*Manual de procedimientos*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	0	0%
NO	13	100%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Gerardo Goyes

Fuente: Encuestas

**Análisis:** Ya que todos los trabajadores de SUPERMACONSVI laboran sin contar con un manual que soporte sus procesos es evidente la necesidad de normar y regular el trabajo del personal con procedimientos acorde a las necesidades del cargo.

**Pregunta 3. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores institucionales de SUPERMACONSVI?**

**Tabla 3**

*Conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	5	38%
NO	8	62%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Gerardo Goyes

Fuente: Encuestas

**Análisis:** Es evidente la necesidad de socialización de estas variables para evitar fallas en el sistema de control, procesos mal realizados y mal encaminados con la razón de ser de la compañía.

**Pregunta 4. ¿Considera usted que las funciones asignadas están acorde a sus capacidades y que las puede desempeñar en el horario normal de trabajo?**

**Tabla 4**

*Funciones asignadas acorde a capacidad y carga laboral*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	13	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Gerardo Goyes

Fuente: Encuestas

**Análisis:** Debido a que el personal se encuentra enteramente satisfecho con las funciones realizadas y su carga laboral deducimos que no existen funciones mal asignadas que puedan interferir en la elaboración de procedimientos y descriptivos de cargos.

**Pregunta 5. ¿De qué forma se supervisa / revisa el trabajo que usted realiza dentro de la compañía?**

**Análisis:** En esta pregunta abierta se puede evidenciar que existe una gran supervisión por parte de la gerencia, la administración y el área financiera ya que todos los trabajadores mencionan que su trabajo es revisado y controlado por estos tres estamentos, por lo tanto, se puede considerar a la dirección como un punto fuerte de control al momento de instaurar herramientas de control

**Pregunta 6. ¿Cuál es el mayor riesgo que existe en su puesto de trabajo?**

**Análisis:** Las dos respuestas más comunes en esta pregunta fueron el estrés y el sedentarismo en trabajadores administrativos y la cantidad de esfuerzo físico al cargar materiales en el personal de bodegas y operativo por lo que se puede recomendar a la dirección la implementación de pausas activas, charlas de control de estrés, además de revisiones médicas al personal que labora realizando esfuerzo físico.

**Pregunta 7. ¿Considera que sus superiores evalúan los riesgos de la empresa y toman medidas con el fin de evitarlos / enfrentarlos?**

**Tabla 5**

*Evaluación de riesgos y medidas por parte de superiores*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	11	85%
NO	2	15%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Gerardo Goyes

Fuente: Encuestas

**Análisis:** La evidente aceptación de los empleados hacia sus superiores es una fortaleza a explotar dentro del proyecto ya que la dirección es la clave para asignar controles y designar responsabilidades.

**Pregunta 8. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral actualmente en SUPERMACONSVI?**

**Tabla 6**  
*Calificación del ambiente laboral*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
EXCELENTE	9	69%
BUENO	4	31%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Gerardo Goyes

Fuente: Encuestas

**Análisis:** Una fortaleza a explotar en SUPERMACONSVI es el gran ambiente laboral que existe, siendo incluso una variable que se debería considerar al momento de socializar e implementar las herramientas de control planeadas ya que es muy probable que el personal las acepte y acate de mejor forma.

**Pregunta 9. ¿Siente que sus opiniones, comentarios y sugerencias son escuchados por sus superiores?**

**Tabla 7**  
*Opiniones y sugerencias escuchadas por superiores*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	12	92%
NO	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Gerardo Goyes

Fuente: Encuestas

**Análisis:** Dado que los empleados sienten que sus opiniones y sugerencias son escuchadas se puede determinar que su participación en la elaboración de las herramientas de control será activa y contando con sus experiencias y conocimientos.

**Pregunta 10. Si tuviese el poder de hacerlo ¿Qué cambiaría dentro de SUPERMACONSVI?**

**Análisis:** Uno de los principales cambios que harían los empleados en SUPERMACONSVI es la implementación y mejora de sus procesos actuales con el fin de ser más ordenados y en pro al crecimiento corporativo, otros cambios hacen mención a la ampliación del mercado objetivo (importaciones, mercados digitales) así como un mayor acercamiento con todo el personal para escuchar sus opiniones y requerimientos más seguido.

**2.5. Análisis de la entrevista a Belén Jaramillo, encargada del área administrativa**

**Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva a cargo del área administrativa de la empresa?**

Belén está a cargo del área administrativa desde el año 2012, sin embargo, al ser una empresa familiar ella ha estado involucrada en la misma desde pequeña teniendo un amplio conocimiento de su historia.

**Pregunta 2. ¿Considera que existe un adecuado control interno de la empresa?**

Considera que no existe un control adecuado porque hacen falta procedimientos y manuales que eviten tiempos muertos, errores en los procedimientos por lo que ve extremadamente necesario el levantamiento de herramientas y la estructuración adecuada de la empresa para poder analizar de mejor forma la situación actual de la misma

**Pregunta 3. ¿A qué le atribuye usted la falta de procedimientos escritos en su empresa?**

Ya que es una empresa con una gran historia y que inició como un negocio familiar nunca se vio la necesidad de levantar procedimientos y conforme fueron creciendo nunca contaron con la asesoría necesaria para identificar esta necesidad, sin embargo, con la llegada de personal joven se ve la necesidad de implementar estas herramientas por la evolución de las compañías y del mercado actual.

**Pregunta 4. ¿Estaría dispuesto a destinar recursos financieros y humanos para la creación de manuales de procesos y la implementación de un sistema de control interno?**

Si existe la predisposición de destinar recursos para la implementación de un buen sistema de control interno que mejore todos los procedimientos dentro de la empresa ya que los

responsables están claros que parte del crecimiento de una empresa demanda adaptarse al mercado el cual cada vez es más competitivo y que demanda controles para crecer.

**Pregunta 5. ¿Qué aspectos cree usted que mejorarían de implementarse estas herramientas?** Al implementar estas herramientas mejorarían todos los procesos ya que están conscientes que esto les daría la oportunidad de mejorar su situación actual, de ser más competitivos y a la larga crecer y convertirse en una mejor compañía.

### **Análisis general**

En las encuestas realizadas se demuestra que SUPERMACONSVI es una empresa sólida, que tiene un bajo índice de rotación de personal debido a que sus empleados se sienten a gusto en la compañía por factores como la participación de sus opiniones en las decisiones, el buen ambiente de trabajo y la baja presencia de riesgos, sin embargo, uno de los principales factores negativos es la falta de procedimientos claros que ayuden a conocer de mejor forma qué y cómo se realizan las actividades de todos los miembros de la empresa.

En la entrevista se evidencia gran experiencia por parte de la persona a cargo del área administrativa y un gran compromiso para mejorar procesos actuales e implementar herramientas que permitan un control interno óptimo con el propósito de mejorar y ser competitivos.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1. Fundamentos de la propuesta**

##### **Título de la propuesta**

Plan de mejoras de un sistema de control interno para la empresa SUPERMACONSVI.

##### **Objetivo de la propuesta**

Crear procesos y herramientas de control contable y administrativo que se adapten a la situación actual de SUPERMACONSVI y que estén enfocadas en satisfacer las necesidades de control que existen actualmente.

##### **Análisis general de la empresa**

**Misión:** Brindar productos de calidad, variedad para los diferentes espacios habitacionales, a precios accesibles para los diferentes sectores económicos de la sociedad, ofreciendo soluciones de acabados a un mercado cada día más amplio y dinámico.

**Visión:** Ser distribuidores y comercializadores nacionales reconocidos por nuestros productos y servicio de calidad, enfocado en el mejoramiento del hogar y la construcción.

**Reseña histórica:** SUPERMACONSVI es una empresa que tiene historia desde 1986, está registrada como una sociedad anónima, su domicilio tributario se encuentra en la ciudad de Quito en la cual tiene dos establecimientos abiertos, la matriz ubicada en el sector del Centro Histórico, La Basílica y una sucursal en el sector de Chillogallo, sus actividades económicas son la venta de acabados de la construcción, baldosas, sanitarios, cerámica, decoración y la venta al por mayor de materiales, piezas y accesorios de construcción; su capital está compuesto por acciones dividido entre dos accionistas, la señora Susana Eulalia Villareal Villacis como accionista mayoritaria con el 99% de las acciones y la señora María Belén Jaramillo Villarreal con el 1% restante.

La situación financiera/contable de acuerdo a la información presentada al Servicio de Rentas Internas nos indica que tiene ingresos anuales superiores a 1.39 millones de dólares, con unos costos promedios de 1.18 millones de dólares y gastos promedios anuales de 198 mil dólares arrojando una utilidad bruta de 8 mil dólares y utilidad neta gravable de 6.900 dólares. En cuanto a activos se tienen unos totales de 894 mil dólares divididos en un 59% de activos corrientes entre los que se destacan principalmente inventarios y cuentas por cobrar y 41% de activos no corrientes en los que se tienen básicamente los activos fijos como terrenos, edificios y maquinaria, por otro lado el pasivo total es de 660 mil dólares divididos en un 30% de pasivos corrientes y 70% de no corrientes en los cuales su mayor número radica en deudas a corto y largo plazo con proveedores e instituciones bancarias, finalmente el patrimonio es de 234 mil dólares representado en su mayoría por el capital suscrito y las utilidades de ejercicios anteriores.

### **Justificación de la propuesta**

Analizando la situación actual de la empresa se visualizan varias falencias y/o inconsistencias a nivel administrativo y contable que podrían optimizarse con un adecuado control interno y con la determinación de procesos claros, es por eso que la propuesta es el levantamiento de procedimientos, descriptivos de cargos y un modelo de control interno con el propósito de mejorar la situación actual y que esto también sirva para un crecimiento sostenido y controlado a corto, mediano y largo plazo.

### **Alcance**

La propuesta está enfocada a las áreas administrativa, financiera con énfasis en la parte contable y en el control de inventarios, el control de bodega y finalmente el proceso de venta sin descuidar la interrelación que debe existir entre estas áreas.

### 3.2. Presentación de la propuesta

#### Descripción general del área:

**Jefatura Administrativo:** La Jefatura Administrativa es la encargada del control de todas las áreas de la empresa ya que es la responsable de emitir los informes de novedades y estado actual de la empresa a la Junta General de Accionistas cuando esta la requiera, para esto, es necesario que esté directamente involucrada en todas las áreas ejerciendo control sobre ellas para con esto precautelar el cumplimiento de metas y el control de los recursos humanos, económicos y materiales.

**Ventas:** El área Ventas es la encargada de la comercialización de los productos de la empresa con el propósito de generarle ingresos a la misma, esta área cuenta con una jefatura la cual se encarga de monitorear el trabajo de los vendedores poniéndoles metas medibles y alcanzables acorde a las metas empresariales de la compañía.

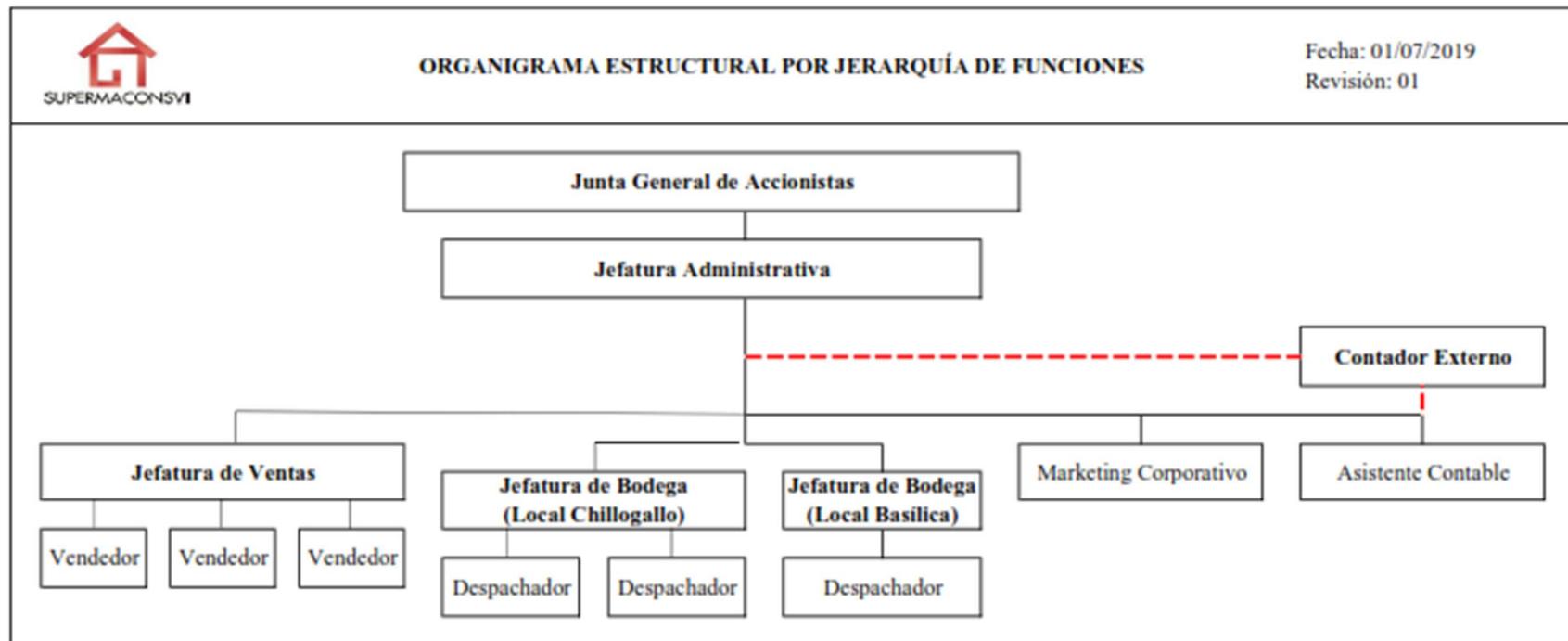
**Bodega:** El área de bodega se encarga de garantizar el abastecimiento suficiente de los materiales para la venta, así como un adecuado manejo y custodia de los mismos verificando de forma continua que tanto los inventarios físicos como los registrados en el sistema tengan coherencia y concordancia ya que estos datos son de vital importancia para el departamento de ventas

**Contabilidad:** El área contable es la encargada de analizar y registrar las partidas correspondientes a todas las cuentas contables que maneja la empresa, para luego poder facilitar los reportes financieros cada fin de mes y así cumplir con los lineamientos, objetivos y controles específicos y además facilitar la toma de decisiones de la organización.

Estructura del organigrama de la empresa y niveles de jerarquía.

Figura 1

*Organigráma Estructural*



Autor: Gerardo Goyes

Fuente: Entrevista

## Descriptivos de cargo

Para regular las actividades de los cargos con mayor responsabilidad dentro del sistema operativo de la compañía es necesaria la implementación de descriptivos de cargo que regulen sus actividades.

**Tabla 8**

### *Descriptivo de cargo Jefe Administrativo - Financiero*

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	SPMCV-GESTHU-001-01
		Versión: 1
		Fecha: 01/07/2019

#### DESCRIPCION DEL CARGO

**Identificación del cargo:**

<b>Cargo:</b>	Jefe Administrativo – Financiero
<b>Área:</b>	Financiero Administrativo
<b>Cargo superior:</b>	Directorio de Accionistas

**Misión del cargo:**

Gestionar las funciones financieras y administrativas a fin de asegurar la disponibilidad oportuna y aprovechamiento adecuado de los recursos humanos y financieros.
--

**Situación organizativa:**

<b>Línea de reporte directo</b> Directorio de Accionistas
<b>Cargos subordinados:</b> Asistente Contable, Jefe de Bodega, Jefe de Ventas

**Actividades Esenciales del cargo:**

N°	ACTIVIDADES/RESPONSABILIDADES/TAREAS
1	Análisis de rentabilidad financiera.
2	Arqueos de cajas y revisiones diarias de cuadros.
3	Analizar y revisar reportes de cobranzas.
4	Analizar y revisar reportes de cuentas por pagar.
5	Manejar relaciones con proveedores y grandes clientes
6	Administrar la tramitación de las distintas solvencias.
7	Planificación, cálculo y control de indicadores Financieros.
8	Análisis y control del presupuesto financiero
9	Controlar presupuestos de recursos humanos y financieros
10	Análisis y control del presupuesto financiero
11	Realizar análisis de flujo de caja
12	Realizar trámites con los bancos y Gestionar créditos bancarios
13	Mantener actualizados y vigentes los pagos a municipios y entidades de control así como las obligaciones tributarias de la empresa
14	Aprobar conciliación bancaria
15	Proceso de contratación de personal
16	Control y pago de nómina al personal
17	Control del personal en temas de cumplimiento de funciones, vacaciones.
18	Elaboración del presupuesto de ventas en conjunto con la Jefatura de Ventas.
19	Aprobación de pedidos de compras.
20	Revisión de los inventarios reportados por la Jefatura de Bodega.
21	Elaboración de reportes de novedades para la junta de accionistas.

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	SPMCV-GESTHU-001-01
		Versión: 1
		Fecha: 01/07/2019

**Criterios de desempeño:**

N°	DETALLE
1	Análisis de cumplimiento de obligaciones financieras y administrativas
2	Supervisión y responsabilidad del control interno de la empresa

**Recursos asignados:**

N°	DETALLE
1	Recursos Humanos y Financieros
2	Sistemas Financieros
3	Herramientas tecnológicas (computador, internet, paquetes informáticos, celular, correo electrónico)

**REQUISITOS DEL CARGO**

**Formación académica:**

NIVEL	SI	NO	ESPECIFIQUE
Licenciatura / Ingeniería	X		Administrador de Empresas, Contador Público o semejantes
Post Grado / Maestría	X		Administración (deseable)
Idiomas	X		Inglés
Otros	X		Cursos de manejo de personal, herramientas tecnológicas.

**Experiencia previa:**

N°	DETALLE	TIEMPO
1	Tesorería, Bancos, Financiamiento, Administración de Empresas y Contabilidad	5 años

**Competencias requeridas:**

N°	Detalle	N°	Detalle
1	Capacidad de comunicación	6	Orientación a los resultados
2	Manejo de relaciones interpersonales	7	Pensamiento estratégico
3	Trabajo en equipo	8	Liderazgo y empoderamiento
4	Observador y crítico	9	Auto gerenciamiento
5	Aptitud de trabajo	10	Visión financiera y administrativa

Autor: Gerardo Goyes

Fuente: Entrevista

**Tabla 9**

***Descriptivo de cargo Jefe de ventas***

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	SPMCV-GESTHU-002-01
		Versión: 1
		Fecha: 01/07/2019

**DESCRIPCION DEL CARGO**

**Identificación del cargo:**

<b>Cargo:</b>	Jefe de Ventas
<b>Área:</b>	Comercial
<b>Cargo superior:</b>	Jefe Administrativo – Financiero

**Misión del cargo:**

Planificar y organizar el trabajo de los vendedores, precautelando el cumplimiento de metas y presupuestos, además del establecimiento de objetivos reales y medibles con el propósito de lograr los objetivos comerciales de la empresa.

**Situación organizativa:**

<b>Línea de reporte directo:</b> Jefe Administrativo – Financiero
<b>Cargos subordinados:</b> Vendedor

**Actividades Esenciales del cargo:**

N°	ACTIVIDADES/RESPONSABILIDADES/TAREAS
1	Formar a los vendedores con amplios conocimientos de los productos y de la empresa en general.
2	Definir objetivos de ventas que deben lograr los vendedores de forma individual y en grupo.
3	Distribución del trabajo de forma homogénea para todos los vendedores.
4	Supervisión del trabajo pre y postventa realizado por los vendedores.
5	Guiar las decisiones comerciales de la empresa con el propósito de tener los mejores y más idóneos productos.
6	Diseñar estrategias de ventas de forma periódica para la jefatura administrativa y para la junta de accionistas
7	Elaboración de presupuestos de ventas junto con la Jefatura Administrativa
8	Resolución de quejas, inconvenientes presentados por clientes y los cuales, por su nivel de delicadeza, necesiten un apoyo mayor al del vendedor.
9	Investigación de mercados para definir el impacto de los productos ofrecidos por la empresa.
10	Elaboración de índices de satisfacción de clientes.
11	Elaboración de reportes de rotación de productos en conjunto con la jefatura de bodega.
12	Manejo directo de cuentas de grandes clientes.
13	Captación de potenciales grandes clientes.
14	Reporte de promociones de proveedores
15	Revisión de facturas de proveedores previo al ingreso de bodega
16	Modificación de ambientes de muestras

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	SPMCV-GESTHU-002-01
		Versión: 1
		Fecha: 01/07/2019

**Criterios de desempeño:**

N°	DETALLE
1	Supervisión y control del trabajo de los vendedores
2	Apoyar a la jefatura administrativa en las decisiones comerciales de la empresa

**Recursos asignados:**

N°	DETALLE	N°	DETALLE
1	Computador de escritorio.	5	Teléfono convencional.
2	Impresora.	6	Teléfono celular.
3	Internet.	7	Correo electrónico
4	Suministros.		

**REQUISITOS DEL CARGO**

**Formación académica:**

NIVEL	SI	NO	ESPECIFIQUE
Licenciatura / Ingeniería	X		Ingeniero Comercial
Idiomas	X		Inglés (75%)
Otros	X		Herramientas informáticas.

**Experiencia previa:**

N°	DETALLE	TIEMPO
1	Jefe de Ventas	2 años
2	Vendedor (preferible en empresas similares)	5 años

**Competencias requeridas:**

N°	Detalle	Nivel	N°	Detalle	Nivel
1	Perspectiva estratégica	Alto	7	Sensibilidad interpersonal	Alto
2	Análisis y sentido común	Alto	8	Comunicación oral	Alto
3	Planificación y organización	Alto	9	Adaptación al medio	Medio
4	Dirigir colaboradores	Alto	10	Energía e iniciativa	Alto
5	Persuasión	Alto	11	Deseos de éxito	Alto
6	Decisión	Alto	12	Sensatez para negocios	Alto

Autor: Gerardo Goyes

Fuente: Entrevista

**Tabla 10**

**Descriptivo de cargo Jefe de Bodega**

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	SPMCV-GESTHU-002-01
		Versión: 1
		Fecha: 01/07/2019

**DESCRIPCION DEL CARGO**

**Identificación del cargo:**

<b>Cargo:</b>	Jefe de Bodega
<b>Área:</b>	Comercial / Administrativa
<b>Cargo superior:</b>	Jefe Administrativo – Financiero

**Misión del cargo:**

Precautelar el correcto almacenaje de los materiales disponibles para la venta y mantener un stock organizado acorde los lineamientos dados por el departamento comercial y administrativo.

**Situación organizativa:**

<b>Línea de reporte directo:</b> Jefe Administrativo – Financiero
<b>Cargos subordinados:</b> Bodegueros

**Actividades Esenciales del cargo:**

N°	ACTIVIDADES/RESPONSABILIDADES/TAREAS
1	Mantener al día el inventario con muestreos semanales.
2	Transferencias entre bodegas y locales.
3	Precautelar el orden en la bodega según los lineamientos de administración y ventas.
4	Realizar todos los despachos en el sistema en ventas y transferencias mediante la elaboración de guías de remisión.
5	Archivo diario de documentos de transferencias, bajas, etc.

**Criterios de desempeño:**

N°	DETALLE
1	Supervisión y control del trabajo de los bodegueros
2	Mantener un inventario al día físicamente y en el sistema, además de mantenerlo correctamente ordenado

**Recursos asignados:**

N°	DETALLE	N°	DETALLE
1	Computador de escritorio.	5	Teléfono convencional.
2	Impresora.	6	Teléfono celular.
3	Internet.	7	Correo electrónico
4	Suministros.		

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	SPMCV-GESTHU-002-01
		Versión: 1
		Fecha: 01/07/2019

**REQUISITOS DEL CARGO**

**Formación académica:**

NIVEL	SI	NO	ESPECIFIQUE
Licenciatura / Ingeniería	X		Ingeniero Comercial / Administrador de Empresas
Idiomas	X		Inglés (40%)
Otros	X		Herramientas informáticas.

**Experiencia previa:**

N°	DETALLE	TIEMPO
1	Jefe de Bodega	2 años
2	Bodeguero (preferible en empresas similares)	5 años

**Competencias requeridas:**

N°	Detalle	Nivel	N°	Detalle	Nivel
1	Perspectiva estratégica	Alto	7	Sensibilidad interpersonal	Alto
2	Análisis y sentido común	Alto	8	Comunicación oral	Alto
3	Planificación y organización	Alto	9	Adaptación al medio	Medio
4	Dirigir colaboradores	Alto	10	Energía e iniciativa	Alto
5	Persuasión	Alto	11	Deseos de éxito	Alto
6	Decisión	Alto	12	Sensatez para negocios	Alto

Autor: Gerardo Goyes

Fuente: Entrevista

**Tabla 11**

***Descriptivo de cargo Asistente Contable***

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	SPMCV-GESTHU-004-01
		Versión: 1
		Fecha: 01/07/2019

**DESCRIPCION DEL CARGO**

**Identificación del cargo:**

<b>Cargo:</b>	Asistente Contable
<b>Área:</b>	Financiero Administrativo
<b>Cargo superior:</b>	Jefe Administrativo – Financiero

**Misión del cargo:**

Analizar, registrar y contabilizar las partidas correspondientes a todas las cuentas contables que maneja la empresa, para luego poder facilitar los reportes contables cada fin de mes y así cumplir con los lineamientos, objetivos y controles específicos y además facilitar la toma de decisiones de la organización.

**Situación organizativa:**

<b>Línea de reporte directo:</b> Jefe Administrativo – Financiero
<b>Cargos subordinados:</b> Ninguno

**Actividades Esenciales del cargo:**

Nº	ACTIVIDADES/RESPONSABILIDADES/TAREAS
1	Mantener al día las cuentas.
2	Ingreso de Información Contable.
3	Registrar todos los cargos, intereses, transferencias y todos los movimientos bancarios mensuales relacionados con el proceso de conciliación.
4	Registrar las facturas emitidas a los clientes de así como los pagos y retenciones que realicen.
5	Realizar las conciliaciones de todas las cuentas de bancos que tiene la empresa.
6	Revisar y ajustar todas las partidas pendientes de los bancos luego de haber concluido con el proceso de conciliación.
7	Elaborar un reporte de cartera mensual para dar a conocer a las Jefatura Administrativa – Financiera.
8	Revisar reportes.
3	Pago anticipo a clientes.
4	Contabilización de cuentas.
5	Archivo de documentación.
6	Elaboración de retenciones y entrega de las mismas.
7	Manejo y control de préstamos bancarios.
8	Contabilización y control de liquidaciones.
9	Elaboración de facturas a clientes.
10	Ingreso de facturas al sistema.
11	Contabilización de caja chica y valores a rendir.

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	SPMCV-GESTHU-004-01
		Versión: 1
		Fecha: 01/07/2019

12	Elaboración de nómina.
13	Manejo de cierre de cuentas a rendir.
14	Elaboración de declaraciones de impuestos

**Criterios de desempeño:**

N°	DETALLE
1	Control de facturación para declaración de impuestos.

**Recursos asignados:**

N°	DETALLE	N°	DETALLE
1	Computador de escritorio.	5	Internet.
2	Impresora.	6	Suministros.
3	Chequeras de bancos.	7	Teléfono convencional.
4	Licencia sistema contable.	8	Correo electrónico

**REQUISITOS DEL CARGO**

**Formación académica:**

NIVEL	SI	NO	ESPECIFIQUE
Licenciatura / Ingeniería	X		Egresado o graduado en Contabilidad
Idiomas	X		Inglés (40%)
Otros	X		Herramientas informáticas,

**Experiencia previa:**

N°	DETALLE	TIEMPO
1	Contabilidad general.	2 años
2	Conocimiento financiero, Tributario.	2 años

**Competencias requeridas:**

N°	Detalle	Nivel	N°	Detalle	Nivel
1	Perspectiva estratégica	Bajo	7	Sensibilidad interpersonal	Alto
2	Análisis y sentido común	Alto	8	Comunicación oral	Alto
3	Planificación y organización	Alto	9	Adaptación al medio	Bajo
4	Dirigir colaboradores	Bajo	10	Energía e iniciativa	Alto
5	Persuasión	Alto	11	Deseos de éxito	Medio
6	Decisión	Bajo	12	Sensatez para negocios	Alto

Autor: Gerardo Goyes

Fuente: Entrevista

## Procedimientos

Con el propósito de tener un esquema claro de las principales actividades del sistema productivo de la empresa, es necesario el levantamiento de procedimientos que regulen las actividades y su enlace entre las mismas.

**Tabla 12**

### *Políticas y procedimientos para el control de ventas*

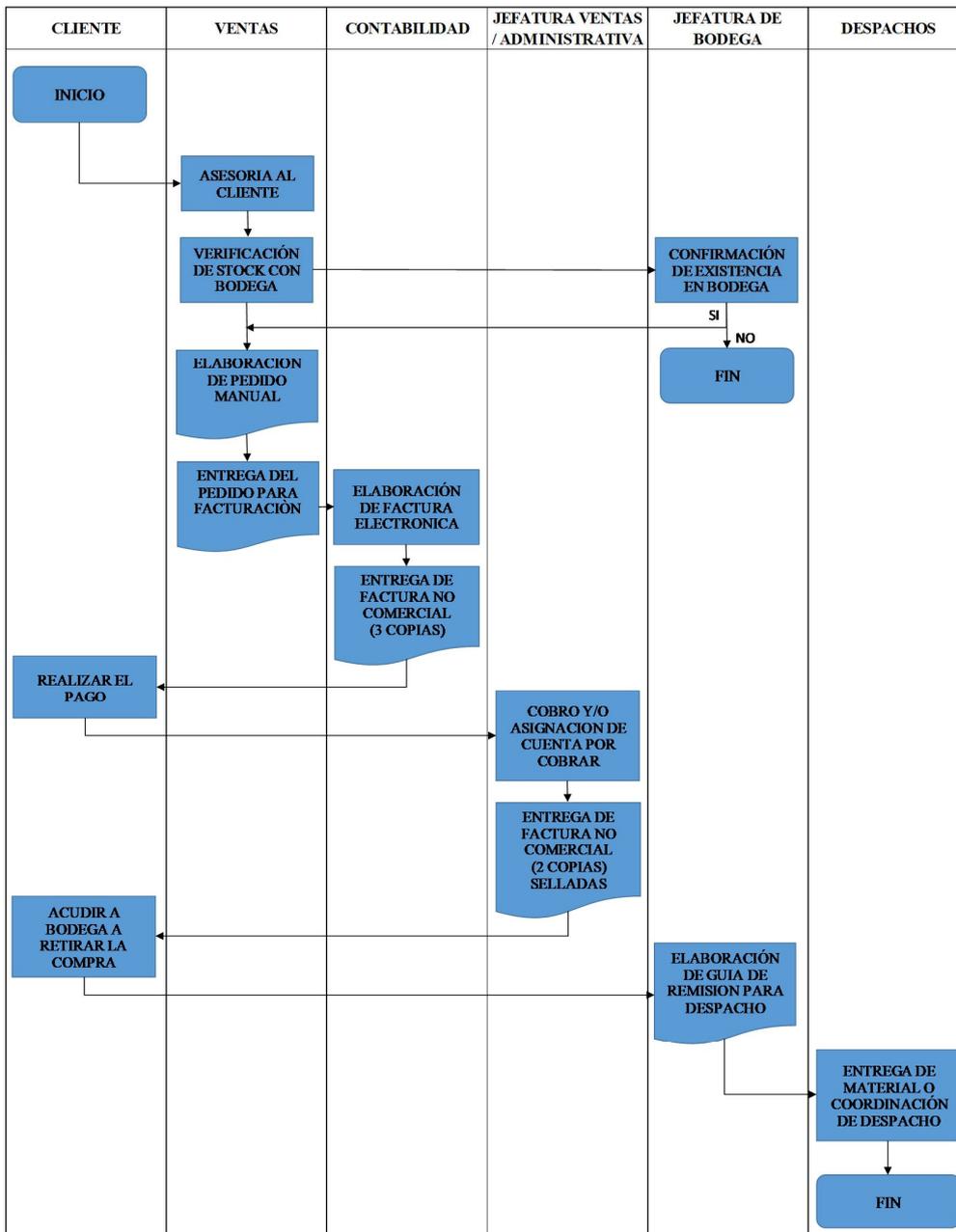
	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE VENTAS</b>	<b>Código:</b> VTAS
		<b>Revisión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 20/07/2019
<b>ÁREA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>Pag. 1 de 4</b>
<b>APROBADO Y REVISADO POR:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>
Beén Jaramillo		Gerardo Goyes
<b>Objetivo:</b> Regular y mejorar el proceso de ventas que se maneja actualmente en SUPERMACONSVI con el propósito de ordenar y clasificar las operaciones involucradas con las herramientas necesarias para tener un procedimiento de ventas óptimo, medible y verificable.		
<b>Propósito:</b> Detallar las actividades que se realizan en el departamento de ventas para que al realizar estas de manera eficiente exista un control interno adecuado.		
<b>Alcance:</b> Este procedimiento será aplicado diariamente por todo el personal que participa en las actividades involucradas en el ciclo de ventas, como son los vendedores, el jefe de ventas, jefe de bodega, despachadores y el personal administrativo que se vea involucrado en el mismo.		
<b>POLÍTICAS</b>		
1. Mantener un compromiso de servicio y excelencia durante todo el proceso de venta incluyendo la postventa.		
2. Todo crédito otorgado deberá ser aprobado por la Jefatura Administrativa y no podrá exceder los 30 días salvo casos excepcionales.		
3. Todo descuento deberá ser aprobado por la Jefatura Administrativa antes de ofrecerlo a los clientes.		
4. En casos de ventas de artículos que no se encuentren en stock y se necesite realizar el pedido a proveedores, únicamente el jefe de ventas será el encargado de realizar el mismo con la aprobación de la jefatura administrativa.		
5. Verificar que las cantidades despachadas por bodega sean iguales con las cantidades reflejadas en la factura.		
6. Controlar el efectivo y demás pagos recibidos en las diferentes formas posibles para asegurar su correcto destino a las cuentas de la empresa		
7. Revisar periódicamente que el stock mostrado en el sistema tenga coherencia con el stock físico para evitar desfases que puedan afectar una venta.		
8. Precautelar que en caso de darse devoluciones en ventas estas sean debidamente sustentadas y respaldadas.		
9. Realizar periódicamente análisis de antigüedad de cartera para evitar sobre endeudamiento de clientes que pudieran tener vencimientos importantes por pagar.		
10. Recetar los comprobantes de retención hasta 5 días después de realizada la venta y que tengan todos los requerimientos necesarios de un comprobante autorizado por el SRI.		

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE VENTAS</b>		<b>Código:</b> VTAS
			<b>Revisión:</b> 1
			<b>Fecha:</b> 20/07/2019
<b>ÁREA</b>	<b>VENTAS</b>		<b>Pag. 2 de 4</b>
<b>APROBADO Y REVISADO POR:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	
Belén Jaramillo		Gerardo Goyes	
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE VENTAS</b>			
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Dar la bienvenida al cliente, escuchar su requerimiento y darle asesoría.	Vendedor / Jefe de Ventas	
2	Verificar con bodega la existencia de materiales ofrecidos al cliente	Vendedor / Jefe de Bodega	
3	Elaboración del pedido manual en el formato establecido	Vendedor	
4	Entrega del pedido al asistente contable para facturación	Vendedor	
5	<p>Realizar la factura electrónica, para esto deberá acceder al sistema Brego Suite, módulo ventas, ventas por Ítem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la primera pantalla reflejada se selecciona el cliente o se crea uno nuevo ingresando sus datos y se presiona en grabar.</li> <li>- A continuación se ingresan los productos y cantidades acorde al pedido manual realizado por el vendedor, se verifican precios y se ponen observaciones de ser necesarias y se graba.</li> <li>- Luego se procede a ingresar los datos del cobro, la retención realizada por el cliente (si hubiese) y se graba.</li> <li>- Al finalizar, el sistema arroja una factura NO COMERCIAL de tres copias las cuales se entregan al cliente y se le indica que una es para su respaldo, otra para realizar el pago y otra para solicitar el despacho en bodega.</li> </ul>	Asistente Contable	
6	Elaboración de factura no comercial de tres copias para respaldo físico del cliente y entrega al mismo.	Asistente Contable	
7	Acudir a realizar el pago a la caja con las tres copias de la factura no comercial.	Cliente	

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE VENTAS</b>		<b>Código: VTAS</b>
			<b>Revisión: 1</b>
			<b>Fecha: 20/07/2019</b>
<b>ÁREA</b>	<b>VENTAS</b>		<b>Pag. 3 de 4</b>
<b>APROBADO Y REVISADO POR:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	
Belén Jaramillo		Gerardo Goyes	
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE VENTAS</b>			
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
8	Realizar el cobro con alguno de los métodos admitidos o registro de la factura en cuentas por cobrar.	Jefe Administrativo / Jefe de Ventas	
9	Retener una de las tres copias de la factura NO COMERCIAL para sustentar el pago, sellar las copias respaldo del cliente e indicarle que se indique a bodega a retirar lo comprado.	Jefe Administrativo / Jefe de Ventas	
10	Acudir a bodega con el respaldo del pago efectuado para solicitar el despacho.	Cliente	
11	Receptar las copias selladas del cliente y autorizar la entrega elaborando guía de remisión.	Jefe de Bodega	
12	Preguntar al cliente si el mismo se llevará el material por sus medios o necesitará la programación de un despacho con los vehículos de la empresa.	Jefe de Bodega / Despachadores	

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE VENTAS</b>	Código: VTAS
		Revisión: 1
		Fecha: 20/07/2019
ÁREA	VENTAS	Pag. 4 de 4
APROBADO Y REVISADO POR:		ELABORADO POR:
Belén Jaramillo		Gerardo Goyes

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO**



**SIMBOLOGÍA**



Elaborado por:  
Gerardo Goyes

Fuente: Entrevista

Tabla 13

*Políticas y procedimientos para el control de compras e inventarios*

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE COMPRAS E INVENTARIO</b>		<b>Código:</b> CINV
			<b>Revisión:</b> 1
			<b>Fecha:</b> 20/07/2019
<b>ÁREA</b>	<b>BODEGA</b>		<b>Pag. 1 de 4</b>
<b>APROBADO Y REVISADO POR:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	
Belén Jaramillo		Gerardo Goyes	
<p><b>Objetivo:</b> Controlar las compras de materiales para la venta realizadas a los proveedores y manejar de forma adecuada los mismos en las distintas bodegas de la empresa.</p>			
<p><b>Propósito:</b> Detallar las actividades que se realizan en el departamento de bodega para que al realizar compras exista un adecuado registro de la misma y un manejo óptimo de los materiales.</p>			
<p><b>Alcance:</b> Este procedimiento será aplicado diariamente por todo el personal que participa en las actividades involucradas en la compra de materiales y posterior almacenaje como son la Jefatura de Ventas, la Jefatura Administrativa, la Jefatura de Bodega y los despachadores.</p>			
<b>POLÍTICAS</b>			
1. Mantener un stock acorde a las necesidades y realidades de la empresa con el propósito de evitar stock ocioso, materiales de poco flujo de venta y daño de productos.			
2. Toda compra de materiales deberá ser realizada únicamente por la Jefatura de Ventas con la autorización de la Jefatura Administrativa			
3. El registro de los materiales comprados en el sistema así como de la factura de compra estará a cargo del asistente contable con revisión de la Jefatura Administrativa.			
4. La responsabilidad del material recibido en bodega, control de sus existencias así como su correcta disposición y orden en la bodega estará a cargo de la Jefatura de Bodega con el apoyo de los despachadores.			
5. El método de control de inventarios en kardex será promedio ponderado con el propósito de mantener un costo real.			
6. La disposición de los materiales en la bodega será acorde a su estadística de venta, es decir, tener a mano los materiales que son de mayor circulación.			
7. Se realizará toma física de inventarios de manera trimestral (el último domingo del trimestre) con la participación de todo el personal y con equipos de conteo y recuento.			
8. El levantamiento y registro de diferencias de inventario por cualquier circunstancia que se diera será responsabilidad del asistente contable con autorización de la Jefatura Administrativa.			
9. En caso de rotura o pérdida de algún producto o material será responsabilidad del despachador que hubiese roto el mismo o en pérdida no identificada su responsabilidad, todo el personal del área de bodega.			
10. Al finalizar el día, el jefe de bodega deberá revisar que todo lo egresado de bodega esté registrado en el sistema.			

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE COMPRAS E INVENTARIO</b>		<b>Código:</b> CINV
			<b>Revisión:</b> 1
			<b>Fecha:</b> 20/07/2019
<b>ÁREA</b>	<b>BODEGA</b>		<b>Pag. 2 de 4</b>
<b>APROBADO Y REVISADO POR:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	
Belén Jaramillo		Gerardo Goyes	
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE COMPRAS E INVENTARIO</b>			
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Realizar el requerimiento de material según requerimiento de bodega o requerimiento especial de un cliente	Jefe de Ventas	
2	Verificar si la existencia en el stock requiere que se realice la compra.	Jefe Administrativo / Jefe de Bodega	
3	Confirmar la aprobación o rechazo del requerimiento de compra.	Jefe Administrativo / Jefe de Ventas	
4	Solicitar lista de precios a los proveedores para determinar la mejor opción.	Jefe Administrativo	
5	Realizar la compra del material requerido al proveedor con el mejor precio y/o tiempo de entrega.	Jefe Administrativo	
6	Coordinar la entrega de materiales según el tipo de material.	Jefe Administrativo / Jefe de Bodega	
7	Recibir los materiales entregados por el proveedor revisando el estado de los mismos y que hayan sido facturados correctamente.	Jefe de Bodega	
8	Coordinar la disposición de los materiales dentro de la bodega o en su defecto la entrega al cliente que realizó la compra bajo pedido.	Jefe de Bodega	
9	Entregar la factura para revisión, registro en el sistema de inventario y pago.	Jefe de Bodega / Jefe Administrativo	
10	Autorizar el registro de la factura en el inventario y programar el pago.	Jefe Administrativo	

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE COMPRAS E INVENTARIO</b>		Código: CINV
			Revisión: 1
			Fecha: 20/07/2019
<b>ÁREA</b>	<b>BODEGA</b>		<b>Pag. 3 de 4</b>
<b>APROBADO Y REVISADO POR:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	
Belén Jaramillo		Gerardo Goyes	
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE COMPRAS E INVENTARIO</b>			
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
11	Registrar la factura en el sistema en los módulos de cuenta por pagar e inventarios.	Asistente Contable	
12	Solicitar el pago de la factura.	Asistente Contable / Jefe Administrativo	
13	Ingresar la factura al flujo de caja y programar el pago.	Jefe Administrativo	
14	Realizar el último domingo de cada trimestre una toma física de inventarios para encontrar diferencias y mantener un inventario depurado.	Todo el personal	
15	Analizar y registrar y determinar responsabilidades de las diferencias de inventario.	Jefe Administrativo / Asistente Contable	



**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA EL CONTROL DE COMPRAS E  
INVENTARIO**

**Código:** CIN V

**Revisión:** 1

**Fecha:** 20/07/2019

**ÁREA**

**BODEGA**

**Pag. 4 de 4**

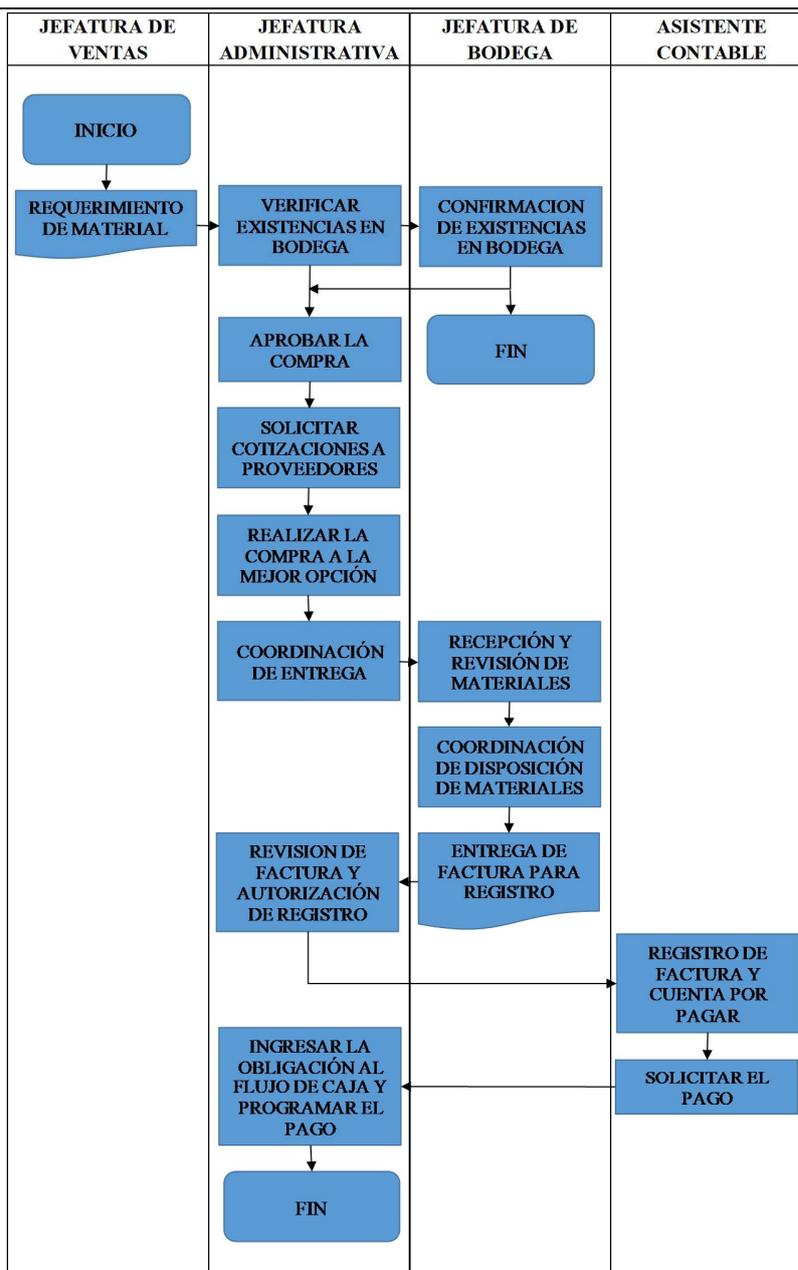
**APROBADO Y REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

Belén Jaramillo

Gerardo Goyes

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO**



**SIMBOLOGÍA**



**Elaborado por:**  
Gerardo Goyes

**Fuente:** Entrevista

Tabla 14

*Políticas y procedimientos para el control de nómina*

	<b>POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE NÓMINA</b>	<b>Código:</b> TNOM
		<b>Revisión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 20/07/2019
<b>ÁREA</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>Pag. 1 de 3</b>
<b>APROBADO Y REVISADO POR:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>
Belén Jaramillo		Gerardo Goyes
<p><b>Objetivo:</b> Elaborar de manera oportuna el pago de salarios, beneficios sociales y demás prestaciones que sean derecho de los trabajadores de la empresa.</p>		
<p><b>Propósito:</b> Detallar las actividades que se realizan en el proceso de nómina para que se realicen los pagos de salarios y beneficios sociales de manera óptima y oportuna.</p>		
<p><b>Alcance:</b> Este procedimiento será aplicado a todo el personal, específicamente al personal encargado del registro y control de la nómina, siendo estos el asistente contable y la jefatura administrativa.</p>		
<b>POLÍTICAS</b>		
1. Se contratará a la persona más idónea para el cargo luego de realizar una terna de los mejores perfiles recibidos, pruebas de conocimientos y entrevistas a los mismos.		
2. Todo el personal de la compañía será contratado bajo la modalidad de contrato fijo con periodo de prueba, será afiliado al IESS y recibirá todos los beneficios sociales que la ley indica.		
3. Todo el personal trabajará mínimo 8 horas diarias por 5 días y en caso de requerir su apoyo en tiempo adicional, se le cancelarán las horas extras acorde a lo que estipula la ley.		
4. Los sueldos se pagarán en dos partes, la primera parte de carácter fija hasta el 15 de cada mes y la segunda parte restando todos los descuentos de seguro social y otros acontecidos en el mes se cancelará entre el día 1 y 5 del mes siguiente.		
5. Los décimos tercer y cuarto sueldo se pagarán según lo que dicta la ley para la región sierra, es decir el decimo cuarto hasta el 15 de agosto y el décimo tercero hasta el 24 de diciembre.		
6. El personal puede hacer uso de sus vacaciones sin restricción alguna previa organización con la Jefatura Administrativa y su Jefatura de área.		
7. Todos los permisos otorgados serán recuperables con horas de trabajo exceptuando aquellos por citas médicas o novedades estipuladas en la ley (defunción de familiares, maternidad, paternidad, etc).		
8. Toda inasistencia deberá tener un justificativo ya sea este un certificado médico sellado por el IESS u otro certificado que avale una calamidad doméstica.		
9. En caso de requerirse, se otorgará anticipos de sueldo sin limitante alguna al personal previo análisis y autorización de la jefatura administrativa.		
10. Se descontará al personal por concepto de atrasos si tiene más de 3 durante el mismo mes con un 5% de su salario y 10% en caso de que esta falta sea reincidente en varios meses.		

	<b>POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE NÓMINA</b>		<b>Código: TNOM</b>
			<b>Revisión: 1</b>
			<b>Fecha: 20/07/2019</b>
<b>ÁREA</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>		<b>Pag. 2 de 3</b>
<b>APROBADO Y REVISADO POR:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	
Belén Jaramillo		Gerardo Goyes	
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE COMPRAS E INVENTARIO</b>			
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Descargar y revisar las marcaciones del personal en el reloj biométrico	Asistente Contable	
2	Registrar días trabajados y no trabajados en el sistema de nómina	Asistente Contable	
3	Revisar la carpeta de novedades (descuentos, vacaciones, etc.) y que todos estén aprobados por la jefatura administrativa.	Asistente Contable	
4	Registrar las novedades aprobadas en el sistema de nómina.	Asistente Contable	
5	Generar el reporte automático de nómina final del sistema.	Asistente Contable	
6	Entregar para revisión y aprobación de la nómina preliminar, carpeta de novedades y reporte de reloj biométrico	Asistente Contable / Jefe Administrativo	
7	Revisar y aprobar la nómina preliminar	Jefe Administrativo	
8	Notificar la aprobación o novedades encontradas en la nómina	Jefe Administrativo	
9	Imprimir los roles de pago generados automáticamente en el sistema de nómina	Asistente Contable	
10	Imprimir los cheques y comprobantes de egreso para el personal.	Asistente Contable	
11	Entregar los cheques para revisión y firma	Asistente Contable / Jefe Administrativo	
12	Entregar los cheques firmados junto con el rol de pagos.	Jefe Administrativo / Todo el personal	
13	Descargar e imprimir las planillas del IESS y entregar para revisión	Asistente Contable	
14	Revisión de planillas del IESS con la nómina aprobada	Jefe Administrativo	
15	Pago de planillas del IESS revisadas y aprobadas	Jefe Administrativo	



**POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA EL CONTROL DE NÓMINA**

**Código:** TNOM

**Revisión:** 1

**Fecha:** 20/07/2019

**ÁREA**

**TALENTO HUMANO**

**Pag. 3 de 3**

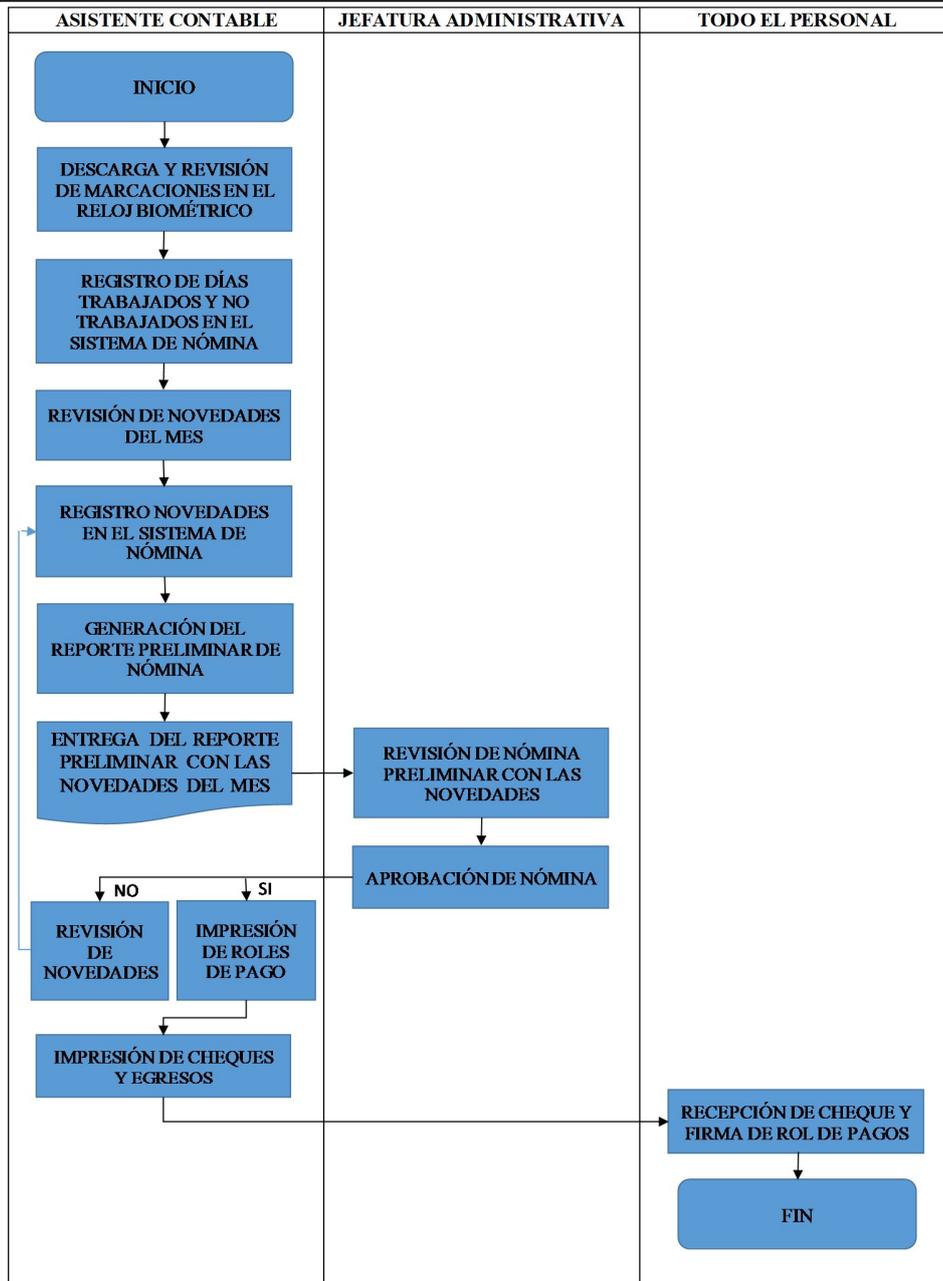
**APROBADO Y REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

Belén Jaramillo

Gerardo Goyes

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO**



**SIMBOLOGÍA**



**Elaborado por:**  
Gerardo Goyes

**Fuente:** Entrevista

## Indicadores de gestión

### Índice de satisfacción al cliente

Con el propósito de identificar la satisfacción de los clientes y con esta poder tomar decisiones en favor a la mejora de los procesos de ventas se necesita conocer de forma periódica cuántos clientes satisfechos en razón a los clientes totales existen, considerando que el volumen de ventas mensual en promedio es de 700 facturas emitidas, se establecerá una muestra homogénea de clientes para simplificar la determinación del indicador, para esto, se aplicarán las siguientes fórmulas:

#### Determinación del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$Z_a^2$  = Nivel de confianza o seguridad (en este caso siempre será el 95% o prefijado a nivel de coeficiente sería 1.96 debido a políticas internas de la compañía acorde a su experiencia)

p = proporción esperada (en este caso siempre será el 5% debido a políticas internas de la compañía acorde a su experiencia)

q = proporción diferencial (en este caso siempre será el 95% debido a políticas internas de la compañía acorde a su experiencia)

d = nivel de la precisión (en este caso siempre será el 3% debido a políticas internas de la compañía acorde a su experiencia)

Entonces, si se considera los datos existentes, la muestra mensual a la que se analizaría sería la siguiente:

$$n = \frac{700 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,03^2 * (700 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$$

El resultado sería:

$$n = 157$$

Esto quiere decir que el índice de satisfacción al cliente se realizará con una muestra de 157 clientes mensuales.

Índice de satisfacción al cliente:

Con la muestra determinada, la fórmula para determinar el índice de satisfacción al cliente sería la siguiente:

$$\text{Índice de satisfacción al cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Muestra determinada de clientes}} * 100$$

Los rangos de aceptación para este índice serían los siguientes:

Del 85% al 100%	Índice satisfactorio
Del 75% al 84.9%	Índice aceptable
Del 65% al 74.9%	Índice medio
64.9% e inferiores	Índice bajo

Estos índices están basados en la experiencia de la compañía y en sus políticas internas.

La diferencia dada entre el índice obtenido y el índice deseado que será el máximo de 100% representará una brecha desfavorable que deberá contener acciones de mejora siendo un ejemplo de estas una capacitación en servicio al cliente a los vendedores.

**Indicador de gestión sobre el volumen de compras**

Con el propósito de controlar el crecimiento de las compras, evitar un sobre abastecimiento de materiales en bodega, la optimización de las compras realizadas y precautelar problemas de flujo ocasionados por compras necesarias, es factible la creación de este indicador que analiza una relación coherente de los materiales comprados en relación a las ventas.

La fórmula para el cálculo de este indicador sería la siguiente:

$$\text{Índice de volumen de compras} = \frac{\text{Compras realizadas}}{\text{Ventas realizadas}} * 100$$

Los rangos de aceptación para este índice serían los siguientes:

Del 90% al 100%	Índice satisfactorio
Del 80% al 89.9%	Índice aceptable
Del 70% al 79.9%	Índice medio
69.9% e inferiores	Índice bajo

Estos índices están basados en la experiencia de la compañía y en sus políticas internas.

La diferencia dada entre el índice obtenido y el índice deseado que será el máximo de 100% representará una brecha desfavorable que deberá contener acciones de mejora como el control en la aprobación de las compras por parte de la Jefatura Administrativa.

### **Indicador de gestión sobre la concordancia entre el inventario físico y el digital**

Con el objetivo de controlar la homogeneidad entre los inventarios físicos y digitales, es viable la creación de este indicador que realiza una proporción entre el inventario digital al final del trimestre y el inventario obtenido en la toma física realizada de manera trimestral

La fórmula para el cálculo de este indicador sería la siguiente:

$$\text{Índice de concordancia del inventario} = \frac{\text{Inventario según toma física}}{\text{Inventario según sistema}} * 100$$

Los rangos de aceptación para este indicador serían los siguientes:

De 99% a 100%	Índice satisfactorio
De 98% a 98.9%	Índice aceptable
De 97% a 97.9%	Índice medio
96.9% o inferiores	Índice alto

Estos índices están basados en la experiencia de la compañía y en sus políticas internas.

La diferencia dada entre el índice obtenido y el índice deseado que será el 0% representará una brecha desfavorable que deberá contener acciones que irían desde el reconocimiento de faltantes y/o sobrantes hasta la determinación de responsabilidades por pérdidas, roturas, etc.

### **Indicador de gestión sobre la rotación de personal**

Con el propósito de determinar cuán alta es la rotación de personal para identificar variables como el buen ambiente laboral y otras referentes al cálculo, pago de nómina y de beneficios sociales al personal, es necesaria la creación de este indicador que se realiza en base al personal retirado sobre el personal al inicio del periodo más las nuevas contrataciones.

La fórmula para el cálculo de este indicador sería la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{No. de empleados retirados}}{\text{No. de empleados al inicio del periodo} + \text{nuevas contrataciones}} * 100$$

Los rangos de aceptación de este indicador serían los siguientes:

Del 0% al 5%	Índice satisfactorio
Del 5.1% al 10%	Índice aceptable
Del 10.1% al 20%	Índice medio
Del 20.1% en adelante	Índice alto

Estos índices están basados en la experiencia de la compañía y en sus políticas internas.

La diferencia dada entre el índice obtenido y el índice deseado que será el mínimo de 0% representará una brecha desfavorable que deberá contener acciones de alerta como un análisis de clima laboral.

## **Indicador de gestión sobre la legalización de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales**

Con el propósito de controlar el cumplimiento de los lineamientos legales del organismo de control de las actividades laborales de la empresa es necesaria la implementación de un indicador que controle que los contratos legalizados sean iguales al total de empleados.

La fórmula para el cálculo de este indicador es la siguiente:

$$\text{Índice de cumplimiento de legalización de contratos} = \frac{\text{Contratos legalizados en el MRL}}{\text{Total empleados}} * 100$$

Los rangos de aceptación de este indicador serían los siguientes:

100%	Índice satisfactorio
99.9% o inferiores	Índice no satisfactorio

Estos índices están basados en la experiencia de la compañía y en sus políticas internas.

La diferencia dada entre el índice obtenido y el índice deseado que será el 100% representará una brecha desfavorable que deberá contener acciones de ejecución como llamados de atención a los responsables por incumplir un requerimiento legal.

### **3.3. Valoración de la propuesta**

#### **Aprobación de los procedimientos desarrollados**

La revisión y posterior aprobación de los procedimientos elaborados en el presente proyecto estará a cargo de Belén Jaramillo quien, al cierre de este proyecto, es la Jefa del área administrativa y según sus responsabilidades, la encargada del control de todas las áreas de SUPERMACONSVI.

Para su revisión y aprobación, se realizará una reunión de socialización, explicación, debate y posterior entrega formal de las herramientas con actas que validen su recepción y

compromiso de utilizar las mismas de la mejor forma y con el único propósito de mejorar el control interno de la compañía.

### **Divulgación de la propuesta presentada.**

Para certificar la divulgación de la propuesta realizada se ha elaborado el siguiente plan de capacitación donde se dará a conocer a todos los involucrados las nuevas herramientas y procedimientos disponibles:

**Tabla 15**

***Plan de capacitación y socialización***

<b>Procedimiento</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Fecha, hora y lugar</b>	<b>Responsable</b>
Divulgación del nuevo organigrama estructural de la empresa	Presencial	Todo el personal	Sábado 31/08/2019 09:00 / Oficina Central	Gerardo Goyes / Belén Jaramillo
Divulgación, capacitación y entrega del nuevo procedimiento de ventas	Presencial	Todo el personal	Sábado 31/08/2019 10:00 / Oficina Central	Gerardo Goyes / Belén Jaramillo
Divulgación, capacitación y entrega del nuevo procedimiento de compras y control de inventarios	Presencial	Todo el personal	Sábado 31/08/2019 11:00 / Oficina Central	Gerardo Goyes / Belén Jaramillo
Divulgación, capacitación y entrega del nuevo procedimiento de nómina	Presencial	Todo el personal	Sábado 31/08/2019 12:00 / Oficina Central	Gerardo Goyes / Belén Jaramillo
Capacitación y entrega de implementación de indicadores de gestión	Presencial	Jefa Administrativa	Sábado 31/08/2019 14:00 / Oficina Central	Gerardo Goyes

**Elaborado por:** Gerardo Goyes

**Fuente:** Reunión de trabajo

Para la realización de este plan de capacitación, la jefatura de SUPERMACONSVI ha asignado un presupuesto de \$400 que incluye impresión de materiales, compra de coffee breaks para los capacitados y un incentivo económico al capacitador por \$300.

## CONCLUSIONES

Se desarrolló una fundamentación teórica, científica y técnica que facilitó la elaboración de las herramientas de control interno propuestas en el presente proyecto que van acorde a los requerimientos técnicos básicos que estas deberían tener, además, la recaudación de información dentro de la empresa con las técnicas de observación y revisión de documentación, estados financieros y demás de interés financiero y de control facilitó la elaboración de estas herramientas acorde a la realidad y necesidades de la empresa y del mercado.

Con el apoyo de las encuestas y entrevistas realizadas se pudo determinar que SUPERMACONSVI es una empresa sólida a nivel de control interno, sin embargo, la misma no contaba con un organigrama estructural con niveles jerárquicos que otorgasen grados de responsabilidades a los implicados del control de las diferentes áreas y procesos, tampoco existían procedimientos levantados que validaran, controlaran y midieran las actividades realizadas por los trabajadores y participantes de los mismos quienes realizan todas sus funciones de forma empírica y en base a su experiencia que, gracias a un muy bajo indicador de rotación de personal, hace que estos se encuentren realizando sus funciones de forma correcta y acorde a las metas, misión, visión y valores corporativos de la empresa desde hace muchos años.

Con la investigación realizada y considerando las variables internas y externas de la empresa se realizó un organigrama de funciones basado en niveles de jerarquía para clarificar los niveles de autoridad y responsabilidad de todos los participantes dentro de la compañía; se levantaron procedimientos de los procesos más importantes dentro de la operación de la compañía como son el área de ventas, compras y control de inventarios y nómina con el propósito de mejorar la operación dentro de estas áreas y establecer niveles de control y responsabilidad a todos los participantes del procedimiento, finalmente, se realizaron indicadores de gestión que servirán para medir y controlar las funciones realizadas en las diferentes áreas de la compañía los cuales servirán para determinar niveles de confianza, riesgo, brechas de cumplimiento e incumplimiento entre otras cifras que permitirán y facilitarán la toma de decisiones con el propósito de controlar los riesgos y trabajar en base a una política de mejora continua.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la dirección general de SUPERMACONSVI vigilar el cumplimiento y uso correcto de las herramientas entregadas en el presente proyecto con el propósito de generar un clima de control natural dentro de todos los procesos realizados en la compañía, además, transmitir y capacitar sobre estos temas a personal nuevo que se incorpore a la compañía para con esto crear un legado de control desde que un trabajador inicia su vida laboral dentro de la compañía.

Otra recomendación importante es la continua investigación y análisis de la realidad tanto de la empresa como de sus macro y micro entorno para que con esto, las herramientas presentadas puedan ser mejoradas y/o modificadas acorde a situaciones que pudiesen presentarse en el futuro ya que el mercado en el que la empresa se desarrolla es susceptible a muchos cambios que deben verse reflejados en revisiones y modificaciones de las herramientas presentadas para con esto evitar la caducidad de las mismas.

Finalmente, se recomienda la socialización de los resultados obtenidos en los diferentes procesos e indicadores de gestión de manera continua con el personal y con demás interesados con reuniones de trabajo, capacitaciones entre otras para mantener un clima de información continua y facilitar la retroalimentación de los participantes activos de estos buscando así una mejora continua, considerando, que los participantes activos de los procedimientos serán siempre quienes podrán dar puntos de vista, cambios o revisiones necesarias que puedan darse ya que son estos quienes, por experiencia y dominio, manejan de mejor manera los procesos y su forma de realizarse.

## BIBLIOGRAFÍA

- AICPA. (1949). *Internal Control - Elements of a Coordinated System and its Importance to Management and the Independence Public Accountant*.
- Alvarado, M., & Tuquiñahui, S. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca*. Ecuador.
- Alvarez, M. (1996). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Ciudad de México: Panorama.
- Anchaluisa, D. (Mayo de 2012). *Implementación de un control interno para inventarios aplicado a la empresa "Quimicolors S.A.", dedicada a la comercialización de colorantes textiles*. Quito.
- Armijo, M. (junio de 2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Serie Manuales*. Santiago de Chile, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima.
- Herrera, M. (2006). *Métodos de investigación I. Un enfoque dinámico y creativo*. México: Esfinge.
- Laski, J. P. (2018). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestión y Estrategia*, 12.
- Luhmann, N. (1991). *Sociología del riesgo*. México: Triana y Universidad Iberoamericana.
- Marino, J., Frías, S., Souquet, G., & Marino, R. (2002). Administración de Riesgos Financieros: Un requisito necesario en la actualidad para ser competitivo. *ANALES de la Universidad Metropolitana*, 88.
- Ovidio Portillo, J. (1980). *Conceptos Básicos de Teoría Administrativa para la Enseñanza Universitaria*. San Salvador.
- Pérez, J., & Lanza, E. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, No. 201. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

- Quintana, L. (2006). *Métodos y técnicas de investigación. I*. México: McGraw-Hill.
- Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 4 No. 8*, 115-136.
- Santa Cruz Marín, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación de Contabilidad*, 36.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh: Edinburgh Business School.
- Segovia, J. (2011). *Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cia. Ltda.* Ecuador.
- Taco, E. (2016). *Propuesta de control interno según COSO II, aplicado al área administrativa de la empresa Textil Ecuador S.A., ubicada en el sector de Amaguaña, Distrito Metropolitano de Quito*. Quito.
- Vega-de la Cruz, L., & Nieves-Julbe, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control. *Ciencias Holguin, Revista trimestral Vol. 22, No. 1*, 50-68.