



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### TESIS DE GRADO

#### TEMA:

**“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LEITO, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN SALCEDO, PARA EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2010”**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. C.P.A.

#### **Autoras:**

Cóndor Sinchiguano Elizabeth Patricia  
Granda Cando Patricia Alexandra

#### **Director**

Ing. Rueda Manzano Mónica Catalina

**Latacunga Ecuador  
JUNIO 2011**

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LEITO, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN SALCEDO, PARA EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2010”son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....  
Cóndor Sinchiguano Elizabeth Patricia  
Nº C.C. 050325883-2

.....  
Granda Cando Patricia Alexandra  
Nº C.C. 050220418-3

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de director del trabajo de investigación sobre el tema: **“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LEITO, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN SALCEDO, PARA EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2010”** de Córdor Sinchiguano Elizabeth Patricia, Granda Cando Patricia Alexandra; postulantes de la especialidad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos – técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del tribunal de validación de tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Junio 27/ 2011.

El Director  
Ing. Mónica Catalina Rueda Manzano  
C. I. 171773191-1

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el Presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, por cuanto las postulantes: Cándor Sinchiguano Elizabeth Patricia y Granda Cando Patricia Alexandra con el título de tesis **“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LEITO, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN SALCEDO, PARA EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2010”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Junio 27/ 2011

Para constancia firman:

-----  
Ing. Isabel Armas  
PRESIDENTE

-----  
Ing. Betty Angúlo  
MIEMBRO

-----  
Dra. Mónica Barbosa  
OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es una virtud que es propia del alma noble, por lo tanto queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica de Cotopaxi, así como también al Ing. Germán Pozo gerente propietario de la empresa de productos lácteos LEITO por haber permitido la realización del presente trabajo investigativo dentro de la misma.

Patricia Córdor

Alexandra Granda

## **DEDICATORIA**

Con el más sincero afecto dedicamos el presente trabajo investigativo, a nuestros padres quienes nos brindaron su ayuda desinteresada para culminar con éxito la investigación.

Patricia Córdor  
Alexandra Granda





## ÍNDICE

### Índice de Contenidos

Portada	i
Autoría	ii
Aval del Director de tesis	iii
Aprobación de Tribunal de Grado	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Certificación de la Empresa LEITO	vii
Certificación del abstract	viii
Índice	ix
Resumen	xviii
Abstract	xix
Introducción	1

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes	3
1.1.2. Categorías fundamentales	5
<b>1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>5</b>
1.2.1. Generalidades	5
1.2.2. Importancia	6
1.2.3. Objetivos	7
1.2.4. Características	8
<b>1.3. CONTROL</b>	<b>8</b>
1.3.1. Definición	8
1.3.2. Importancia	9
<b>1.4. CONTROL INTERNO</b>	<b>10</b>
1.4.1. Definición	10
1.4.2. Objetivos del Control	10
1.4.3. Principios básicos del Control Interno	11
1.4.4. Propósito del Control Interno	13
1.4.5. Componentes del Control Interno	14
1.4.6. Tipos de Control	16
<b>1.5. NORMAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>18</b>
1.5.1. Definición	18

1.5.2. Objetivos de las Normas de Control Interno	18
1.5.3. Alcance del Control Interno	19
1.5.4. Características del Control Interno	20
1.5.5. Normas Generales de Control Interno	20
1.5.6. Normas de Control Interno para la Administración	25
1.5.7. Normas de Control Interno para el área de R.H.	34
<b>1.6. INFORME COSO</b>	<b>40</b>
1.6.1. Concepto	40
1.6.2. Importancia	40
1.6.3. Característica	40
<b>1.7. INFORME CORRE</b>	<b>41</b>
1.7. 1. Concepto	41
1.7.2. Importancia	41
1.7.3. Característica	42
<b>1.8. INFORME MICIL</b>	<b>42</b>
1.8.1. Concepto	42
1.8.2. Características	43
1.8.3. Importancia	43
<b>1.9. SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>43</b>
1.9.1. Definición	43
1.9.2. Manual de Funciones	44
1.8.2.1. Concepto	44
1.9.2.2. Objetivos	44
1.9.2.3. Importancia	45
1.9.2.4. Alcance	45
1.9.3. Manual de Procedimientos	45
1.9.3.1. Concepto	45
1.9.3.2. Objetivos de Manual de Procedimientos	46
1.9.3.3. Importancia	47
1.9.3.4. Alcance	47
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2.1. BREVE CARACTERIZACIÓN DE EMPRESA</b>	<b>48</b>
2.1.1. Reseña histórica de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”	48
2.1.2. Misión	49
2.1.3. Visión	49

2.1.4. Objetivos Institucionales	49
2.1.5. Análisis F.O.D.A.	50
2.1.5.1. Fortalezas	50
2.1.5.2. Oportunidades	50
2.1.5.3. Debilidades	51
2.1.5.4. Amenazas	51
<b>2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA METADOLOGÍA</b>	<b>52</b>
2.2.1. Diseño de la Investigación	52
<b>2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”</b>	<b>54</b>
<b>2.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”</b>	<b>56</b>
<b>2.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”</b>	<b>65</b>
<b>2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”</b>	<b>77</b>
<b>2.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”</b>	<b>83</b>
✓ Respuesta a las preguntas científicas	89
✓ Conclusiones	91
✓ Recomendaciones	92

### **CAPÍTULO III**

<b>3.1. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LEITO, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN SALCEDO, PARA EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2010</b>	<b>93</b>
3.1.1. Antecedentes	93
3.1.2. Justificación	94
3.1.3. Objetivos de la Propuesta	95
3.1.3.1. Objetivo General	95
3.1.3.2. Objetivos Específicos	96

3.1.4. Dirección de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO” de y horario trabajo de los Empleados	96
3.1.4.1. Actividad que ofrece la Empresa	97
3.1.4.2. Diagnostico de la situación actual de la Empresa	97
3.1.5. Pasos para evaluar la matriz F.O.D.A.	97
3.1.5. Evaluación de la Matriz F.O.D.A. de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”.	98
3.1.6. Evaluación del Control Interno existente en la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”.	100
<b>3.2. POLÍTICAS GENERALES</b>	106
<b>3.3. MANUAL PROPUESTO DE PROCEDIMIENTOS</b>	123
3.3.1. Objetivo General	124
3.3.2. Descripción de los Procedimientos	124
<b>3.4. MANUAL PROPUESTO DE FUNCIONES</b>	142
3.4.1. Objetivo del Manual de Funciones	142
3.4.2. Alcance del Manual de Funciones	143
3.4.3. Organigrama Estructural propuesto para la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”	143
3.4.4. Descripción de las funciones de la Gestión Administrativa	144
3.4.4.1. Descripción de las funciones del Gerente	143
3.4.4.2. Descripción de las funciones de la Secretaria	145
3.4.4.3. Descripción de las funciones de la Contadora	146
3.4.4.4. Descripción de las funciones de la auxiliar contable	148
3.4.4.5. Descripción de las funciones del encargado de bodega	149
3.4.5. Descripción de las funciones de la Gestión Operativa	150
3.4.5.1. Descripción de las funciones del Jefe de producción	150
3.4.5.2. Descripción de las funciones de Control de calidad	151
3.4.5.3. Descripción de las funciones de los Operadores del departamento de producción	153
3.4.5.4. Descripción de las funciones del Vendedor	155
✓ Conclusiones	157
✓ Recomendaciones	158
✓ Bibliografía	
✓ Anexos	

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Categorías Fundamentales	5
Cuadro N° 2	Universo de Investigación	53
Cuadro N° 3	Narración de los procedimientos para la adquisición de materiales, materia prima e insumos	126
Cuadro N° 4	Narración de los procedimientos para el pago de remuneraciones a los trabajadores	127
Cuadro N° 5	Narración de los procedimientos para el pago de facturas a los proveedores	130
Cuadro N° 6	Narración de los procedimientos para el cobro de facturas a los clientes	132
Cuadro N° 7	Narración de los procedimientos para la elaboración de leche pasteurizada	134
Cuadro N° 8	Narración de los procedimientos para la elaboración de queso	136
Cuadro N° 9	Narración de los procedimientos para la elaboración de naranjada y limonada	138
Cuadro N° 10	Narración de los procedimientos para la elaboración de yogurt	140

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Ambiente de Trabajo	56
Tabla N° 2	Control Periódico del Trabajo	57
Tabla N° 3	Importancia del correcto desempeño de las funciones	58
Tabla N° 4	Conocimiento sobre la línea de autoridad y responsab	59
Tabla N° 5	Relación Interdepartamental	60
Tabla N° 6	Acceso a la Información	61
Tabla N° 7	Descripción de Funciones	62
Tabla N° 8	Períodos de capacitación	63
Tabla N° 9	Auto Revisiones de la Información	64
Tabla N° 10	Conocimiento sobre un Manual de Control Interno	65
Tabla N° 11	Ambiente de trabajo del Personal Operativo	66
Tabla N° 12	Control Periódico del trabajo que realiza el Personal Op	67
Tabla N° 13	Revisión del uso de Materiales	68
Tabla N° 14	Importancia del desempeño de las funciones para otros departamentos	69
Tabla N° 15	Calificación sobre Control Interno	70
Tabla N° 16	Relación Interdepartamental	71
Tabla N° 17	Acceso a la Información de la Empresa	72
Tabla N° 18	Descripción detallada de las funciones a realizar	73
Tabla N° 19	Forma de notificaciones amonestaciones	74
Tabla N° 20	Período de tiempo para mejorar el desempeño de las funciones	75
Tabla N° 21	Auto revisiones de Información	76
Tabla N° 22	Atención al Cliente	77
Tabla N° 23	Horario de atención al Cliente	78
Tabla N° 24	Atención del personal	79
Tabla N° 25	Entrega de pedidos a los Clientes	80
Tabla N° 26	Recepción de pedidos con factura de compra	81
Tabla N° 27	Persona encargada de recibir pedidos	82
Tabla N° 28	Pedidos solicitados por la empresa	83
Tabla N° 29	Tiempo de solicitud de pedidos	84
Tabla N° 30	Persona encargada de realizar pedidos a los Proveedores	85
Tabla N° 31	Entrega de productos con respaldo de Facturas	86
Tabla N° 32	Persona encargada de realizar el pago a los Proveedores	87
Tabla N° 33	Recibe Retenciones	88

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Ambiente de Trabajo	56
Gráfico N° 2	Control Periódico del Trabajo	57
Gráfico N° 3	Importancia del correcto desempeño de las funciones	58
Gráfico N° 4	Conocimiento sobre la línea de autoridad y responsab	59
Gráfico N° 5	Relación Interdepartamental	60
Gráfico N° 6	Acceso a la Información	61
Gráfico N° 7	Descripción de Funciones	62
Gráfico N° 8	Períodos de capacitación	63
Gráfico N° 9	Auto Revisiones de la Información	64
Gráfico N° 10	Conocimiento sobre un Manual de Control Interno	65
Gráfico N° 11	Ambiente de trabajo del Personal Operativo	66
Gráfico N° 12	Control Periódico del trabajo que realiza el Personal Op	67
Gráfico N° 13	Revisión del uso de Materiales	68
Gráfico N° 14	Importancia del desempeño de las funciones para otros departamentos	69
Gráfico N° 15	Calificación sobre Control Interno	70
Gráfico N° 16	Relación Interdepartamental	71
Gráfico N° 17	Acceso a la Información de la Empresa	72
Gráfico N° 18	Descripción detallada de las funciones a realizar	73
Gráfico N° 19	Forma de notificaciones amonestaciones	74
Gráfico N° 20	Período de tiempo para mejorar el desempeño de las funciones	74
Gráfico N° 21	Auto revisiones de Información	76
Gráfico N° 22	Atención al Cliente	77
Gráfico N° 23	Horario de atención al Cliente	78
Gráfico N° 24	Atención del personal	79
Gráfico N° 25	Entrega de pedidos a los Clientes	80
Gráfico N° 26	Recepción de pedidos con factura de compra	81
Gráfico N° 27	Persona encargada de recibir pedidos	82
Gráfico N° 28	Pedidos solicitados por la empresa	83
Gráfico N° 29	Tiempo de solicitud de pedidos	84
Gráfico N° 30	Persona encargada de realizar pedidos a los Proveedores	85
Gráfico N° 31	Entrega de productos con respaldo de Facturas	86
Gráfico N° 32	Persona encargada de realizar el pago a los Proveedores	87
Gráfico N° 33	Recibe Retenciones	88

## ÍNDICE DE DIAGRAMA DE FLUJO

Diagrama de flujo N° 1	Adquisición de materiales, materia prima e insumos	127
Diagrama de flujo N° 2	Pago de remuneraciones a los trabajadores	129
Diagrama de flujo N° 3	Pago de facturas a los proveedores	131
Diagrama de flujo N° 4	Cobro de facturas a los clientes	133
Diagrama de flujo N° 5	Elaboración de la Leche pasteurizada	135
Diagrama de flujo N° 6	Elaboración de queso	137
Diagrama de flujo N° 7	Elaboración de naranjada y limonada	139
Diagrama de flujo N° 8	Elaboración de yogurt	141

## ÍNDICE DE ANEXOS

1. Entrevista dirigida al gerente de la empresa
2. Encuesta dirigida al personal administrativo de la empresa
3. Encuesta dirigida al personal operativo de la empresa
4. Encuesta dirigida a los proveedores de la empresa
5. Encuesta dirigida a los clientes de la empresa
6. Ficha de observación dirigida al departamento de producción
7. Ficha de observación dirigida al departamento administrativo financiero
8. Calificación de pequeña industria
9. Matriz de Evaluación Interna
10. Matriz de Evaluación Externa  
Evaluación del sistema de Control Interno al departamento Administrativo nivel Contabilidad
11. Evaluación del sistema de Control Interno al departamento Administrativo nivel Bodega
12. Evaluación del sistema de Control Interno al departamento Administrativo nivel Producción
13. Símbolos utilizados en un flujograma
14. Calificación de pequeña industria
15. Permiso de Funcionamiento de procesadora de alimentos
16. Ingreso de caja productos Lácteos “LEITO”
17. Egreso de caja productos Lácteos “LEITO”
18. Factura productos Lácteos “LEITO”
19. Comprobante de Retención productos Lácteos “LEITO”
20. Comprobante de pago SRI Anticipo de Renta
21. Comprobante de pago SRI Retención en la Fuente
22. Comprobante de pago Impuesto al Valor Agregado
23. Rangos para la evaluación del riesgo
24. Fotos de la Empresa Productos Lácteos “LEITO”



**“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LEITO, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN SALCEDO, PARA EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2010”**

Autoras: Córdor Patricia  
Granda Patricia

## RESUMEN

El control interno desde tiempos remotos ha surgido por la imperiosa necesidad de atender los problemas productivos, comerciales y administrativos de las organizaciones, así como la empresa de productos Lácteos LEITO desde su creación no contaba con un sistema de control interno para verificar el manejo y desarrollo de las actividades tanto administrativas como operativas.

Por tal razón se aplicó métodos y técnicas para conocer las falencias y debilidades que existían dentro de la empresa de forma notoria, por lo cual fue indispensable la aplicación y utilización de un sistema de control interno que permita mejorar las actividades realizadas dentro de los departamentos.

Para lo cual se ha visto necesario elaborar un manual de políticas, funciones y procedimientos el mismo que ha contribuido al rendimiento eficiente y eficaz del personal que labora dentro de la empresa; así como también a realizar un seguimiento secuencial de los procesos operativos y administrativos, logrado segregar funciones de acuerdo al puesto que desarrolla el personal dentro de la misma evitando cometer errores y pérdidas en la producción.

Llegando a la conclusión que el sistema de control interno es un pilar fundamental para que las empresas lácteas mantengan un control de todas las actividades y funciones que se realiza.



**“INSTALLATION OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM TO THE MILKY PRODUCTS COMPANY “LEITO”, LOCATED IN THE COTOPAXI PROVINCE, SALCEDO CANTON, FOR THE SECOND TRIEMESTER 2010.**

Authors :       Cóndor Patricia  
                          Granda Patricia

#### ABSTRACT

The internal control since remote times has arisen for the imperious necessity to assist the productive, commercial and administrative problems of the organizations, as well as the company of Milky products LEITO from its creation it didn't have a system of internal control to verify the handling and development of the administrative and operative activities.

For that reason methods and techniques were applied to know the fallencies and weaknesses which existed inside the company in a notorious way, so it was indispensable the use and application of an internal control system that it allows to improve the activities carried out inside the departments.

It has been necessary to elaborate a political, functions and procedures manual the same one that has contributed to the efficient and effective yield with the personnel who work inside the company; as well as to carry out a sequential pursuit of the operative and administrative processes, it got to segregate functions according to the place that the personnel develops inside the same one avoiding to make errors and losses in the production.

Reaching the conclusion that the internal control system is a fundamental pillar so, the milky companies maintain a control of all the activities and functions that is carried out.

## INTRODUCCIÓN

La empresa de productos Lácteos “LEITO” de la ciudad de Salcedo, no cuenta con un Control interno tanto en el área Administrativa como Operativa, para lo cual es de vital importancia implantar un Sistema de Control interno a medida que permita mejorar la Gestión Administrativa y Financiera de la misma, buscando la mejor alternativa viable para mejorar dicho problema.

Siendo de interés integral para las tesis que la empresa de productos Lácteos LEITO se beneficie con la propuesta, y además cuente con una herramienta de apoyo para el desarrollo de las actividades Administrativas y Operativas se utiliza el método de investigación descriptiva.

Para lo cual las tesis se basan en elementos conceptuales sobre Control interno, el mismo que permite aplicar diferentes técnicas y obtener información veraz y oportuna del problema planteado, además se realiza un análisis F.O.D.A. que determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de la empresa, ya que esta investigación facilita realizar de forma organizada la estructura del sistema de Control interno que la organización debe tener para un mejor desarrollo de las actividades llevando a cabo las funciones, procesos y políticas que conllevan dentro de los manuales.

Finalmente las tesis consideran que de acuerdo al tamaño de la empresa es necesario investigar toda la población y es por ello imprescindible utilizar técnicas de investigación como: la encuesta, la entrevista, fichas de observación que contengan preguntas destinadas a conocer la situación real de la empresa, para fortalecer la información obtenida es necesario realizar cuestionarios de Control interno a las áreas vulnerables como son: el departamento de contabilidad, bodega y producción.

Por lo tanto la presente tesis se encuentra dividida en tres capítulos correctamente clasificados y definidos.

El primer capítulo describe brevemente la parte teórica sobre Gestión Administrativa, Control interno, Normas de Control interno, Informes COSO, CORRE y MICIL; así como también el Sistema de Control interno.

Seguidamente en el Segundo Capítulo se realiza una breve caracterización de la empresa, posteriormente se determina la metodología que se va a utilizar en el desarrollo del trabajo de campo, a continuación abarca se determina la aplicación de los instrumentos como son: la entrevista efectuado al Gerente, las encuestas realizadas al personal Administrativo y Operativo de la empresa y las respectivas fichas de observación, extendiéndose con el análisis e interpretación de los gráficos estadísticos, para lo cual se procede a realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Por último en el Tercer Capítulo consta los antecedentes de la empresa sobre el cual gira el trabajo de investigación cumpliéndose de esta manera el objetivo de la Propuesta que es Implantar un Sistema de Control interno a la Empresa de Productos Lácteos LEITO.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 Antecedentes

Ante la necesidad de enfrentar los retos de la modernidad en las empresas el control interno ha surgido con el fin de suprimir o disminuir significativamente la multitud de riesgos.

Por tal razón varios estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi han elaborado varios proyectos de tesis en los que exponen implantaciones y diseños de sistemas de control interno para diferentes instituciones y entidades, tanto del sector público como privado, en los cuales presentan enfoques dirigidos a alcanzar el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en las actividades que diariamente lo realizan, detallando a continuación los siguientes temas con sus respectivos tesis.

Según URBINA MEJÍA, Rosario Isabel con el tema “Diseño de un sistema de control interno para el área financiera del colegio de educación musical Cesar Viera período 2006” manifiesta que toda entidad debe mantener un control interno de forma permanente y no de forma aleatoria, ya que ellos puede repercutir enormemente en el logro de sus objetivos, dando lugar a la presencia de desfalcos, fraudes, cierres y/o quiebres.

Así como también para la implantación de un control interno idóneo es necesario partir del análisis y de la estructura organizacional de la entidad y en base a ello establecer la mejor relación y separación de funciones entre las áreas que conforman dicha entidad

Por otro lado ACURIO ACURIO, Estela Jaqueline y LISINTUÑA MORALES, Alexandra Elizabeth con el tema “Implantación de un sistema de control interno a la empresa de agua potable cantón Pujilí (EMAPAP) 2006” concluyen que:

La empresa de agua potable y alcantarillado (EMAPAP) no cuenta con manuales de objetivos estratégicos tácticos bien definidos.

Además un buen funcionamiento de control interno depende de todos los miembros que integran la empresa sobretodo el nivel directivo, pues el esfuerzo y el empeño que pongan cada uno de ellos en el desarrollo de las tareas encomendadas dependerá el logro de los objetivos

Por cual recomiendan que hay que tener presente que todos los integrantes de una entidad son muy importantes, y que con el esfuerzo ayuda el desarrollo de las tareas encomendadas, contribuyendo al logro de los objetivos tanto personales como empresariales

Por último AIMACANA CHILUISA, Wilma Jeatenth y CULQUI MOLINA, Verónica del Pilar con el tema “Diseño de un sistema de Control Interno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne Ltda” concluyen lo siguiente:

Toda entidad debe mantener un control interno de forma permanente y no de forma aleatoria, y que ello puede repercutir enormemente en el logro de los objetivos, dando lugar a la presencia de desfalcos financieros y/o quiebras.

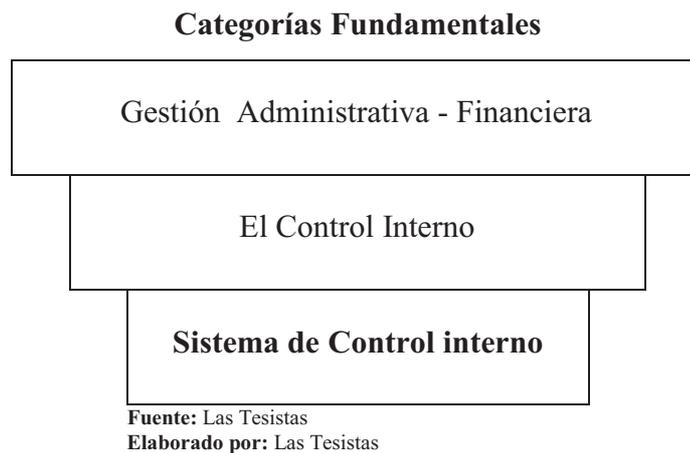
Así mismo para el diseño de un sistema de control interno idóneo es necesario partir del análisis de la estructura organizacional de la empresa, pues esta nos

permite determinar cómo está organizada la entidad y en base a ello establecer la mejor delegación y separación de funciones entre los departamentos que conforman dicha entidad.

Para lo cual recomiendan que se debiera desarrollar una evaluación constante de todas las actividades administrativas, financieras y contables desarrolladas en la institución a fin de corregir las posibles desviaciones y/o errores incurridos por el personal.

### 1.1.1 Categorías Fundamentales

**Cuadro N° 1**



## 1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

### 1.2.1 Generalidades

El desarrollo de campo de la gestión administrativa, y financiera se convierte en una herramienta de mucha importancia dentro de las actividades empresariales, se debe realizar todo lo referente a planificación, organización, dirección, control, etc. Por ello actualmente está compuesta por procesos como el caso de planificación, donde se enmarca todos los elementos necesarios que requiere cada

tipo de empresa, buscando la persona adecuada para que pueda generar confianza y aplicar esta técnica.

Otra de las técnicas dentro de la gestión corresponde al manejo del personal; para obtener un buen desarrollo dentro de este campo debemos seleccionar la persona correcta que sería un líder, logrando coordinar, dirigir, enseñar las actividades así también analizamos las estrategias, que se trata en la actualidad, ya que estamos en un mundo globalizado y debemos ser competitivos.

Para ello es necesario aplicar una planeación que a futuro involucrarnos en el entorno que nos desarrollamos, estas estrategias debemos aplicar en todos y cada uno de las áreas de las empresas, uno de ellos es el campo financiero, ya que este es la columna vertebral de las mismas.

Según CEPEDA, Gustavo (2002 Pág. 26) interpreta a la Gestión Administrativa y Financiera como “El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Por lo antes mencionado las tesis definen que la Gestión administrativa y Financiera es ir adentrándose más allá de las actividades que realizan las empresas, teniendo en cuenta la utilización de todas las herramientas como son el ámbito contable, las finanzas que se encarga de llevar, objetivos, estrategias, análisis del manejo contable para poder desarrollar e interpretar el aspecto financiero que se encarga del buen manejo de los recursos de las organizaciones de la misma manera tomando en cuenta todas los factores disponibles dentro del campo financiero

### ***1.2.2. Importancia***

Según CEPEDA, Gustavo (2002 Pág. 28) manifiesta que “Es importante la Gestión Administrativa y Financiera, porque facilita todos los instrumentos

necesarios que actualmente existen, para poder adaptar a las empresas, de esta manera diseñar las estrategias y programas para aplicar en las mismas con la finalidad de poder cumplir objetivos y metas”.

El éxito o fracaso de la gestión depende de la persona que se encuentra al frente de cada una de las empresas, para ello deberá tener el suficiente conocimiento de su realidad, saber hacia dónde quiere llegar para analizar la cantidad de recursos que dispone, tomando en cuenta los factores externos que estaría afectando etc.

Con la finalidad de poder diseñar y enmarcar un trabajo en equipo otorgando su respectiva importancia en cada campo aplicarse. Para ello es muy importante refrescar los conocimientos de administración y finanzas, siendo esto de mayor importancia para el desarrollo del área administrativa, contable y financiera de las organizaciones.

Por lo antes expuesto las tesisistas concluimos que la gestión administrativa y financiera está dirigida principalmente hacia el logro de los objetivos y metas planteadas por toda empresa y el debido cumplimiento de las políticas y estrategias que aspira alcanzar en un determinado tiempo, a través de la correcta utilización y distribución de los recursos económicos y humanos con los que cuenta la misma.

### ***1.2.3. Objetivos***

Según CEPEDA, Gustavo (2002 Pág. 29) define “Los objetivos de la Gestión Administrativa y Financiera es uno de los temas más importantes a la hora de establecer un negocio ya que de ello depende el éxito o fracaso de la empresa”.

Con el pasar de los años existe mucha competencia para ello se deberá tomar en cuenta varios objetivos.

- ✓ Proporcionar todos los conceptos y modelos de gestión administrativa y financiera desarrollados en este contexto teórico.
- ✓ Tomar en consideración las herramientas contables y financieras basadas en modelos similares de gestión financiera dentro del campo de las empresas.
- ✓ Proponer modelos de gestión administrativas y financiera mediante casos reales de empresas que han alcanzado éxitos en el manejo de sus recursos.

#### **1.2.4. Característica**

Según CEPEDA, Gustavo (2002 Pág. 33) interpreta que “Las características, de la parte administrativa y financiera tienen similitud, ya que estas deben trabajar en conjunto llevando una buena planificación para poder establecer equipos de trabajo rendidores”.

Ante lo mencionado las tesis concluyen que tanto el campo administrativo como el financiero no pueden separarse, siempre deben ir de la mano para tener un buen funcionamiento y excelentes resultados en la gestión de una empresa, por tal razón se tomará muy en cuenta estas áreas al momento de analizar el entorno de la Empresa de Productos Lácteos LEITO.

### **1.3. CONTROL**

#### **1.3.1. Definición**

Para STEPHEN, Robbins (1996; Pág. 654) define el control como "Un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente".

Para STONER (1996; Pág. 610) lo define de la siguiente manera "El control es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

En base a las concepciones antes mencionadas las tesisistas manifiestan que el control es una etapa importante y necesaria en la administración, ya que si una organización cuenta con excelentes planes, con una estructura organizacional adecuada así como también una dirección eficiente, cualquier ejecutivo no podrá verificar cual es la verdadera situación de la misma si no existe un mecanismo que garantice las conductas y desempeño que se cumplan de acuerdo a reglas y procedimientos de una empresa.

### ***1.3.2. Importancia***

El control es función de todos los administradores, desde el Presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes.

Según CHIAVENATO, Adalberto (2002 Pág. 32) manifiesta que “Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel”. En este sentido, puede establecerse los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una empresa:

- ✓ Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- ✓ Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
- ✓ Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- ✓ Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.

## **1.4. CONTROL INTERNO**

### ***1.4.1. Definición***

Según MEIGS, Robert (1992 Pág. 163) define al control interno como “Un conjunto de planes medios y procedimientos adoptados por la organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia en atención a las metas y objetivos previstos”.

El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas de manuales de funciones y procedimientos de sistemas de información y de programas de selección y capacitación del personal

### ***1.4.2. Objetivo del Control Interno***

Según MEIGS, Robert (1992 Pág. 163) determina que el control interno tiene como objetivo fundamental “Establecer las acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y mejoramiento continua de la organización que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa, transparente, y eficiente”

Para las tesis el objetivo que persigue el Control Interno se basa en determinar normas, políticas y procedimientos en base a la ley establecida dentro de la organización para conseguir las metas fijadas y de esta manera evitar que no se cometa errores o equivocaciones que puedan llevar a la quiebra total.

### ***1.4.3. Principios Básicos del Control Interno***

Según MANTILLA, Samuel (2002 Pág.34) manifiesta que el estado de control interno se basa en el concepto de carga y descarga de responsabilidades y deberes manifestando que sus principios básicos son:

#### **a) Responsabilidad delimitada**

La responsabilidad por la realización de cada deber tiene que ser delimitada a cada persona, la calidad de control será ineficiente si no existe la debida responsabilidad, no debe realizar transacción alguna sin la aprobación de una persona específicamente autorizada para ello

#### **b) Separación de funciones de carácter incompatible**

Las funciones contables y financieras deben estar en posición de poder controlar los registros y al mismo tiempo las operaciones que originan los asientos de dichos registros, las funciones de iniciación, autorización y contabilización de transacciones así como la custodia de recursos, deben separarse dentro del plan de la organización. Por ejemplo la persona responsable de cobrar ingresos, no deberá tener autoridad para registrar los mismos

#### **c) División del procesamiento de cada transacción**

Ninguna persona debe tener la responsabilidad completa por una transacción, toda persona puede cometer errores y la probabilidad de descubrir aumenta cuando son varias las personas que realizan una transacción.

Por ejemplo en el pago de sueldos personas distintas deben controlar la tarjeta de tiempo, preparar uña nomina de remuneraciones, revisarla, girar el cheque y efectuar el pago.

**d) Aplicación de pruebas continuas de exactitud.**

Deberán utilizar pruebas de exactitud con el objeto de asegurar la operación, así como la contabilización subsiguiente,

**e) Rotación de deberes**

Se debe rotar a los empleados de un trabajo en lo posible, y exigir la utilización de las vacaciones anuales para quienes estén en puestos de confianza.

**f) Fianzas**

Los empleados que manejan y contabilizan los recursos materiales y financieros deben estar afianzados.

**g) Utilización de cuentas de control**

El principio de la cuenta de control debe utilizarse en todos los casos aplicables, las cuentas de control sirven para efectuar pruebas de exactitud en los saldos de las cuentas, ayudando a evaluarlos en caso de que el volumen de transacciones sea considerable.

**h) Formularios prenumerado**

Los formularios prenumerados deben ser impresos en toda la documentación importante, por ejemplo cheques, ordenes de compras, comprobantes de caja chica; etc. así como debe mantenerse copias legales en orden numérico.

**i) Uso de equipos de pruebas automáticas**

El equipo mecánico con dispositivo de prueba incorporado debe utilizarse siempre que sea posible. Por ejemplo máquinas registradoras.

**j) Instrumentos por escrito**

Los instrumentos deben darse por escrito en forma de manual de operaciones, los órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.

**k) Contabilidad por partida doble**

Debe utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble, sin embargo este sistema no constituye un sustituto para el control interno, sino más bien lo ayuda.

**l) Evitar el uso de dinero en efectivo**

Solo se utilizará en compras menores mediante la modalidad del fondo de caja chica.

**ll) Uso de un mínimo de cuentas bancarias necesarias**

Reducir al mínimo el mantenimiento de cuentas bancarias, se mantendrá una cuenta corriente para operaciones generales y una con varios fines específicos.

**m) Depósitos inmediatos e intactos**

Todo el dinero recibido en efectivo o mediante cheques, órdenes de pago, etc. Debe ser depositado dentro de las 24 horas en la cuenta bancaria respectiva.

***1.4.4. Propósito del Control Interno***

Según MEIGS, Robert, (1992 Pág. 163) determina que el propósito es de “Promover la operación eficiente de la organización”, además el control interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para:

- ✓ Proteger los activos en contra del desperdicio, el fraude y el uso ineficiente.

- ✓ Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- ✓ Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización.
- ✓ Evaluar la eficiencia de las operaciones.

Incluye métodos por medio de los cuales la alta administración delega autoridad y asigna responsabilidades para funciones como: ventas, compras, contabilidad, producción, además incluye programas para preparar, verificar y distribuir a los diversos niveles de supervisión aquellos informes y análisis comunes que capacitan al ejecutivo para mantener el control sobre la variedad de actividades y funciones que constituyen una gran empresa comercial

Ante todo lo expuesto las tesis consideran que el propósito que persigue el control interno se basa en vigilar y evitar información financiera fraudulenta, desvío o malversaciones de fondos, así como también desperdicio de material o a su vez evitar que un solo funcionario realice duplicidad de funciones, promoviendo confiabilidad sobre todas las operaciones que se realicen dentro de la organización.

#### ***1.4.5. Componentes del Control Interno***

Según CEPEDA, Gustavo, (1997 Pág. 145) manifiesta que el Control Interno está compuesto de cinco componentes interrelacionados que se derriban de la forma como la administración maneja el ente y están integrados a los procesos administrativos los cuales son.

##### **a) Ambiente de control**

Refleja el espíritu ético vigente en una organización respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que se asigna al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos, simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

#### **b) Evaluación de riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la organización y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como la actividad.

#### **c) Actividades de control**

Están constituidos por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión.

Proporciona seguridad razonable para que se logren los objetivos dentro de condiciones de honestidad, competencia, profesional, eficiencia economía y protección al medio ambiente.

#### **d) Información y comunicación**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que le correspondan desempeñar en la organización es imprescindible que cuenten con la

información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en concordancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

#### **e) Supervisión y seguimiento**

Es responsabilidad de la dirección la existencia de una estructura de control interno idóneo y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerles en un nivel adecuado.

Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos que están en desarrollo necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión, que al variar las circunstancias generan nuevos riesgos a enfrentar.

Al determinar el conjunto de componentes las tesis consideran necesario utilizar cada uno de ellos ya que se interrelacionan entre sí, describiendo el dinamismo de los sistemas de control interno que plantea una organización para cumplir cada uno de los objetivos propuestos.

#### ***1.4.6. Tipos de control***

Según RODRÍGUEZ, Sergio (2002 Pág. 146) describe los siguientes tipos de control.

##### **a) Control Previo**

La máxima autoridad de cada entidad u organismo establecerá los métodos y medidas que se aplicarán en todos los niveles de la organización para verificar la propiedad, legalidad y conformidad con las disposiciones legales, planes,

programas y el presupuesto de todas las actividades administrativas, operativas y financieras antes de que sean autorizadas o surtan su efecto.

#### **b) Control Concurrente**

Los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones con el objeto de asegurar:

- ✓ El logro de los resultados previstos.
- ✓ La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas a cada servidor.
- ✓ El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- ✓ El aprovechamiento eficiente de los recursos. Humanos, naturales, materiales, tecnológicos y financieros.
- ✓ La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias.

#### **c) Control Posterior**

La máxima autoridad de cada entidad u organismo, con su unidad interna, restablecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

- ✓ El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- ✓ Los resultados de la gestión.
- ✓ Los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, y naturales.

Según las tesis se manifiesta que es necesario que se aplique los tres tipos de control puesto que el control previo ayudará a prever algún problema interno y tomar correctivos a tiempo, mientras que el control permanente ayudará a que

constantemente se vigile y controle cada operación que se realice y por último el control posterior servirá para poder evaluar la ejecución de las operaciones realizadas por el personal de la empresa de productos lácteos LEITO, y de esta manera conseguir las metas propuestas..

## **1.5. NORMAS DE CONTROL INTERNO**

### ***1.5.1. Definición***

Según PORTER, Thomas (1980 Pág. 132) manifiesta que “las normas de control interno en la auditoría está orientada hacia el sistema de información de la empresa, una severa revisión de todos los aspectos de control interno, constituirá virtualmente todo el trabajo de auditoría. Solo se necesitará efectuar trabajos adicionales cuando el sistema de información no produzca los datos que son menester para determinado informe pro parte del determinado informe por parte del auditor”.

### ***1.5.2 Objetivos de las Normas de Control Interno***

Según CEPEDA, Gustavo (2005 Pág. 3- 18) determina que el diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- ✓ Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- ✓ Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo)

- ✓ Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- ✓ Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo).
- ✓ Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- ✓ Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).

### ***1.5.3. Alcance del Control Interno***

Según MANTILLA, Samuel (2002 Pág. 86) “manifiesta que “Las evaluaciones del control interno varían en alcance y frecuencia, dependiendo del significado de los riesgos que están siendo controlados y de la importancia de los controles en la reducción de aquéllos. Los controles que se orientan a riesgos de prioridad alta y a aquellos más críticos para reducir un riesgo dado, tenderán a ser evaluados más frecuentemente.

La evaluación de un sistema de control interno completo que será necesitada con menos frecuencia que la valoración de controles específicos puede motivarse por diversas razones: estrategia principal o cambio administrativo, adquisiciones y disposiciones, o cambios significativos en las operaciones o en los métodos de procesamiento de información financiera”.

Cuando se toma una decisión para evaluar el sistema de Control Interno completo de una entidad, la atención se debe dirigir a cada uno de los componentes del control interno con respecto a todas las actividades significativas. El alcance de la evaluación también dependerá de las tres categorías de objetivos operaciones, información financiera y cumplimiento a los cuales se está orientando.

#### ***1.5.4. Características del Control Interno***

Según MANTILLA, Samuel (2002 Pág. 87) las principales características son las siguientes:

- ✓ El SCI está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- ✓ Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- ✓ La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del SCI de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.
- ✓ El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
- ✓ Debe diseñarse para provenir errores y fraudes.
- ✓ Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- ✓ Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- ✓ No mide desviaciones, permite identificarlas.
- ✓ Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- ✓ La auditoría interna es una medida de control y un elemento del SCI.

#### ***1.5.5. Normas Generales de Control Interno***

Según CEPEDA, Gustavo (1997 Pág. 35) manifiesta que las siguientes normas generales:

### **a) Normas Relativas al Ambiente de Control**

La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben mantener y demostrar integridad y valores éticos en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones así como contribuir a su liderazgo y acciones a promoverlos en la organización, para su cumplimiento por parte de los demás servidores.

Deben realizarse las acciones que conduzcan a que todo el personal mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que les permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.

Deben desarrollar y mantener un estilo de gestión que le permita administrar un nivel de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores recursos de control.

Deben definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Deben asignar la autoridad y la responsabilidad, así como establece claramente las relaciones de jerarquía, proporcionando los canales apropiados de comunicación.

Deben establecer apropiadas políticas y prácticas de personal, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias.

La máxima autoridad deberá asegurar el establecimiento y fortalecimiento de una unidad de auditoría interna.

### **b) Normas Relativas a la Valoración de Riesgos**

Definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión de la Organización y revisar periódicamente su cumplimiento.

La valoración de los riesgos, como componente del sistema de control interno, debe estar sustentada en un sistema de planificación participativo y de divulgación de los planes, para lograr un compromiso para el cumplimiento de los mismos, ayudando a determinar el nivel de riesgo.

Deben identificar los factores de riesgos relevantes, internos, externos, asociados al logro de los objetivos institucionales.

Los factores de riesgo que han sido identificados deben ser analizados en cuanto a su impacto o significado y a la probabilidad de ocurrencia, para determinar su importancia.

Analizadas la probabilidad de ocurrencia y el impacto, se debe decidir las acciones que se tomarán para minimizar el nivel de riesgo en todas las áreas de la organización.

### **c) Normas Relativas a las Actividades de Control**

Deben documentar, mantener actualizados y divulgar internamente las políticas y procedimientos de control que garantice razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

Las actividades de control interno deben establecerse de manera integrada a cada proceso institucional.

Deben establecer por medio de documento, las políticas responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar aprobar las operaciones de la Institución para proteger y conservar los activos institucionales, principalmente los más vulnerables sobre el diseño y uso de documentos y registros y coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y hechos significativo deben ser apropiadamente administrados y mantenidos.

Sobre la conciliación periódica de registros para verificar su exactitud determinar y enmendar errores u omisiones, sobre rotación en materia de garantías; considerando la razonabilidad y la suficiencia para que sirva como medio de aseguramiento de las generales, comunes a todos los sistemas de información, debe establecer por medio de documento, las políticas y procedimiento sobre los controles de aplicación específicos.

#### **d) Normas Relativas a la Información y Comunicación**

Los sistemas de información que se diseñen e implanten deben ser acordes con los planes estratégicos y los objetivos institucionales debiendo ajustarse a sus características y necesidades.

Las Instituciones deben diseñar los procesos que le permita identificar, registrar y recuperar la información, de eventos internos y externos, que requieran la misma para una mejor comunicación e información.

Cada Institución deberá asegurar que la información que procesa es confiable, oportuna, suficiente y pertinente.

La información debe ser comunicada al usuario, interno y externo que le necesite, en la forma y el plazo requeridos para el cumplimiento de sus competencias.

La Institución deberá contar con un archivo institucional para preservar la información, en virtud de su utilidad y de requerimientos jurídicos y técnicos.

#### **e) Normas Relativas al Monitoreo**

La máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben vigilar que los funcionarios realicen las actividades de control durante la ejecución de las operaciones de manera integrada. Los niveles gerenciales y de jefatura de una unidad y de proceso, deben determinar la efectividad del sistema de control interno propio, al menos una vez al año.

La unidad de auditoría interna, la Corte de cuentas, las firmas de auditoría y demás Instituciones de control y fiscalización, evaluarán periódicamente la efectividad del sistema de control interno Institucional.

Los resultados de las actividades de monitoreo del sistema de control interno, deben ser comunicados a la máxima autoridad y a niveles gerenciales y de jefatura, según corresponda.

De acuerdo a la implantación eficaz de las normas generales se han establecido las siguientes:

- ✓ **Garantía razonable.**-Afirma que las estructuras de control interno deben proporcionar una garantía razonable de que van a cumplir los objetivos generales. La garantía razonable equivale a un nivel satisfactoria de confianza dentro de determinadas razones de costes, beneficios y riesgos.
- ✓ **Respaldo.**-Estipula que los directivos y los empleados habrán demostrar y mantener en todo momento una actitud positiva y de apoyo frente a los controles internos.
- ✓ **Integridad y competencia.**- Con respecto a la integridad y competencia los directivos y los empleados deben caracterizarse por su integridad profesional y poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo la aplicación y el mantenimiento de controles internos apropiados y alcanzar los objetivos generales de dichos controles.
- ✓ **Objetivos de control.**-Indica que los objetivos de control deben identificarse o elaborarse para las sociedades de cualquier Ministerio/ Dependencia/ Entidad Pública y suelen ser apropiados, completos, razonables y estar integrados en los objetivos generales de la institución. Los casos siguientes serán las experiencias de los países miembros de la INTOSAI en el establecimiento de objetivos de control, que en algunos casos, sin embargo,

aún no han ido más allá del establecimiento de objetivos legales de la organización.

#### **f) Vigilancia de los Controles**

Además, las normas de la INTOSAI especifican que los directivos deben vigilar continuamente las medidas oportunas ante cualquier evidencia de irregularidad o de actuación contraria a los principios de economía, eficiencia o eficacia.

#### ***1.5.6. Normas de Control Interno para la Administración***

Según VASQUEZ, Jorge Rubén (2001 Pág. 142-151) determina las siguientes Normas de Control Interno para la Administración:

##### **a) Normas Relacionadas con la operatoria de la empresa en general**

Separar las funciones de registro, operación y custodia en sectores y personal diferente. La más conocida dice: “Quien registra no debe tener acceso a los fondos ni autorización para disponer de ellos”.

Procurar que toda actividad esté dividida en fases de modo que no quede su totalidad a cargo de una misma persona.

Asimismo, y cuando el lector realice trabajos de campo en diferentes tipos de organizaciones debe prever que ha de encontrarse con empleados que llevan a cabo la totalidad de un proceso administrativo o con personas que, teniendo acceso a los fondos, realizan las diferentes registraciones contables.

A título de ejemplo, por la frecuencia con que se repite, es “casi normal” hallar empleados que manejan los fondos y se encargan de los registros contables, o a detección de la necesidad de compra y culminan con el pago al proveedor pasando

por la selección del mismo, “por supuesto” sin contar con ningún tipo de control o autorización de un superior.

La falta de una gran estructura, la escasa cantidad de personal contratado, o la cultura familiar (“Somos todos una gran familia”) o tradicional (“Siempre se hizo así”) de una organización, no son motivos válidos para cometer tan graves errores de control interno.

### 1. La documentación comercial

- ✓ **Premunerar y preimprimir.** Toda documentación emitida por la empresa para respaldar operaciones debe estar premunerada y preimpresa. Existe reglamentación de AFIP que ordena la impresión de determinada documentación (facturas, remitos, etc.)
- ✓ **Clasificar la documentación anulada,** La documentación anulada debe ser clasificada como tal y conservada según las disposiciones vigentes para el resto de la documentación.
- ✓ **Denunciar la pérdida de documentación** Para prevenir su uso fraudulento, la pérdida de documentación debe ser denunciada públicamente.
- ✓ **Nombrar autorizados.** Se aconseja determinar expresamente a los autorizados o encargados de utilizar la documentación comercial
- ✓ **Controlar documentación ingresante.** La documentación que ingrese a la empresa debe ser cuidadosamente controlada antes de su aceptación y registro.
- ✓ **Custodiar la documentación importante o crítica.** Debe existir un correcto control de acceso a los sectores donde se encuentre la documentación y valores de la empresa.
- ✓ **Proteger información confidencial.** La información confidencial debe ser protegida correctamente, si se utilizan sistemas informáticos, la misma se debe encontrar protegida por passwords, y en caso de estar archivada, sólo personal autorizado debe tener acceso a los mencionados archivos
- ✓ **Custodiar documentos comerciales.** Su custodia debe estar separada de quien la usa, y su entrega deberá hacerse contra la firma de quien los recibe.

El registro de la documentación, la determinación de sus responsables, su ubicación en lugares físicos seguros y de difícil acceso, el control de la documentación propia de la empresa así como también el necesario control de la documentación externa que ingresa a la empresa insume tiempo, horas hombre y dedicación; ellos son aspectos incomparables desde el punto de su peso relativo y de su importancia con el de la documentación comercial para la empresa.

## **2. El personal y sus responsabilidades**

- ✓ **Determinar expresamente facultades.** Se deben conocer las facultades y funciones de cada integrante de la organización así como también su responsabilidad por las mismas.
- ✓ **Comunicar desvinculaciones.** Cuando alguien se retira de la empresa el hecho deberá informarse con rapidez a todo eventual interesado o relacionado con el mismo.
- ✓ **Rotar personal.** Es aconsejable la rotación del personal encargado del manejo de los fondos, ya que si siempre es realizado por la misma persona, un error u omisión puede pasar inadvertido.

Sin buscar la justificación de errores cometidos, en general por causas anteriormente mencionadas, como ser la cultura de la organización, la falta de una estructura explícita o la escasa cantidad de personal, así como también por la no existencia de adecuados sistemas de comunicación; en numerosas organizaciones el personal no conoce la totalidad de sus funciones, y desconoce de esa manera sus responsabilidades; así, se posibilita la entrada a sectores restringidos a quienes fueron desvinculados y se facilita a veces de manera voluntaria la concreción de fraudes o la no detección.

## **3. Los activos monetarios**

- ✓ **Limitar la circulación de dinero.** Es necesario que la circulación de dinero y/o documentación, dentro de la empresa, se limite al mínimo.

- ✓ **Custodiar los fondos.** Es conveniente la concentración de la responsabilidad sobre la custodia de fondos en una sola persona. Por excepción se puede delegar en más de una.
- ✓ **Controlar a los responsables.** Una vez designado un responsable para la tenencia de valores, se deberá controlar mediante las registraciones contables si todo lo que tiene es lo que debe tener lo que debe tener lo tiene.
- ✓ **Separar manejos dinerarios de la registración.** El otorgamiento de créditos, seguimiento de cobranzas, planificación de los pagos, y todo otro manejo financiero debe estar separado de quienes realizan los registros contables.
- ✓ **Separar fondos de diferentes procedencias.** Para un mejor control de los fondos es recomendable la separación de los fondos provenientes de cobranzas, de los utilizados para pagos.
- ✓ **Disponer doble firma en los cheques.** Puede establecerse como regla general, siempre y cuando sea posible, que los cheques deberán ser firmados por dos personas autorizados.
- ✓ **Autorizar firmas.** La firma de los cheques debe realizarse por persona autorizada y con firma registrada en el banco. Es conveniente que los cheques los firmen dos personas como mínimo (orden conjunta)
- ✓ **No dejar cheques.** Firmados o endosados: nunca se deben dejar firmados con anticipación. En circunstancias en que los autorizados a firmas los cheques deban ausentarse por un tiempo prolongado los cheques que deje firmados deben ser guardados en la caja fuerte.
- ✓ **Custodiar documentos a cobrar y valores.** La custodia de los documentos a cobrar y todo tipo de valores debe ser independiente del área de Tesorería y del área de Contaduría. Para los cheques de pago diferido debería aplicarse la misma norma, pero, en la práctica, no suele hacerse así y se hace cada vez más frecuente su uso como medio de pago.
- ✓ **Cruzar cheques recibidos.** Los cheques que quedan en poder de la empresa deben ser cruzados y colocárselas en sello que diga “Únicamente para ser depositado en la Cta. Cte” (esto siempre y cuando la situación financiera de la empresa lo permita, y no deban ser utilizados como medio de pago a proveedores).

- ✓ **Documentar la entrega de bienes.** Cada persona que recibe dinero a valores, deberá firmar un recibo que quedará en poder de la que los entrega, asegurando así el cumplimiento de las normas de control interno por oposición de intereses.
- ✓ **Separar la confección de cheques de su entrega.** La emisión de la orden de pago de realizarse por personas que no manejen valores ni los entreguen.
- ✓ **Realizar conciliaciones bancarias y arqueos.** Las conciliaciones bancarias no sólo deben ser realizadas por quienes manejan los fondos, sino también por el sector de contaduría y de auditoría. Los arqueos de caja sorpresivos son una buena herramienta de control interno. La tecnología de operación por redes permite hacerlo, si es necesario, en tiempo real.
- ✓ **Verificar valores en cartera.** Para verificar la cantidad de valores en cartera deben realizarse arqueos sorpresivos.
- ✓ **Respaldar y documentar la cancelación de deuda o declaración de incobrabilidad.** La cancelación de cuentas y la declaración de incobrabilidad debe ser aprobadas por un responsable que no pertenezca al área de créditos y con la documentación de respaldo que lo avale. Téngase presente que las normas impositivas exigen agota las instancias legales razonables en función de la significatividad de los montos involucrados.
- ✓ **Contratar seguros-** En algunos casos puede ser necesario que para aquellos que tengan manejo directo de valores se tomen “seguros de fidelidad” que cubran a la empresa contra posibles pérdidas por comportamiento desleal. No son prácticas habituales en nuestro país, aunque sí lo son en compañías globales.

Aunque se trate del aspecto que más se desea controlar, los relevamientos realizados habitualmente indican que en un número importante de casos se suelen respetarse las denominadas “normas básicas de control interno”.

Un adecuado sistema de control interno no debe simplemente asegurar que no se evitará el ingreso de valores adulterados en la organización, sino que también, entre otras cosas, debe brindar la tranquilidad de que un cheque sea emitido por

personal autorizado al beneficiario correspondiente y cobrado por el mismo, brindando seguridad de que la disponibilidad en Caja y Bancos coincide con la de los registros.

#### **4. Los activos físicos.**

- ✓ **Controlar la mercadería ingresante.** Se debe controlar la cantidad y calidad de productos que ingresan en la empresa y su coincidencia con los pedidos realizados, y básicamente, con las especificaciones exigidas.
- ✓ **Controlar los bienes físicos.** Controlar que se encuentren adecuadamente localizados en sitios especialmente determinados a tal fin y el acceso a los mismos restringido a los responsables de su custodia o gestión.

#### **b) Normas de control interno para el procedimiento de Ventas**

Según VASQUEZ, Jorge Rubén (2001 Pág. 141-149) determina las siguientes normas:

##### **1. Crédito a Clientes**

- ✓ Quien concede los créditos no debe ser quien autoriza las ventas, cuando sea posible la separación de funciones.
- ✓ Controlar el límite de crédito del cliente antes de aceptar nuevos pedidos de mercaderías, ayuda a evitar nuevos incobrables o al menos, a reducir la magnitud del daño. El límite de crédito del cliente debe haber sido determinado siguiendo pautas explícitamente fijadas para tal fin.
- ✓ Imputar preventivamente el crédito al cliente una vez realizado y autorizado todo nuevo pedido. No hacerlo puede elevar el límite de crédito y la falta de su imputación puede permitir, incluso, posteriores otorgamientos de nuevos créditos que sobrepasen aún más dicho límite.
- ✓ Registrar el débito definitivo de la deuda del cliente en el momento de la facturación del pedido o confección del remito que lo sustituya.

## **2. Inventarios**

- ✓ Controlar el stock de mercadería existente antes de concretar el pedido para evitar desatender al cliente (cuando la entrega sea inmediata) o para poder programar su disponibilidad en tiempo y forma convenida. La aceptación del pedido por parte del vendedor implica para el mismo el compromiso de entrega de la mercadería su incumplimiento puede provocar, además de la pérdida de credibilidad por parte de la empresa, erogaciones y quebrantos por resarcimiento de daños y eventuales lucros cesantes por no haber puesto a disposición la mercadería en el momento acordado.
- ✓ Disminuir preventivamente el stock de mercaderías cuando se acepta un pedido. De no hacerlo podrían aceptarse nuevos pedidos comprometiendo el stock necesario para cumplir con el concretado en forma previa.
- ✓ Disminuir definitivamente el stock cuando se retiran las mercaderías y se remiten al cliente. De no realizarse la disminución definitiva del stock, se provocará una distorsión entre las registraciones y la realidad, por ejemplo, al tomar un inventario.

## **3. Documentación Respaldatoria**

- ✓ Cuentas Corrientes debe verificar que todas las facturas estén acompañadas por los remitos correspondientes con la firma y conformidad del cliente antes de ser archivadas. El importe de las mismas deberá coincidir con el importe debitado en la cuenta mercadería por parte del cliente y da derecho a la facturación que permitirá el posterior cobro de la misma.
- ✓ El importe de las facturas deberá coincidir con el importe debitado en la cuenta corriente del deudor.
- ✓ Los sectores de Almacenes o de Expedición, cuando despachen mercaderías para ser entregadas por intermedio de fleteros, deben emitir y retener algún tipo de constancia (usualmente firmada por quien retira “los bultos o paquetes”) para avalar el retiro de mercadería de la empresa; e incluso como probable resguardo para casos de pérdida, robo o extravío.

- ✓ En caso que el vendedor cobre comisiones según las ventas realizadas, tiene derecho a retener copia documental que acredite la venta realizada la cual deberá ser conformada o firmada por el sector que autorice la misma para tener validez (leyes 12.651 y 14.546 del viajante de comercio y sus modificaciones). En algunas empresas se suele reemplazar la copia firmada que acredite la venta confeccionado un listado detallando las ventas realizadas. El que es firmado por el sector que las autoriza y que será conservado por el vendedor para acceder a las comisiones.
- ✓ El detalle físico de las mercaderías enviadas según remito debe ser igual a la disminución evidenciada en los registros de stock o inventarios.
- ✓ El sector que factura debe retener el comprobante que avale la emisión de la misma (puede tratarse de una orden de pedido autorizada o documento equivalente).

#### **4. Circulación de la Mercadería**

- ✓ Toda circulación de mercadería debe realizarse con remito o documento equivalente, y su entrega se hará contra la firma de dicho comprobante (por quien debe estar autorizado a recibirla). La mercadería es “activo circulante” que debe protegerse.
- ✓ El transportista o fletero debe controlar la mercadería que recibe para su entrega y firmar de conformidad el remito para asegurar que no le sea reclamada mercadería que no le fue entregada y la empresa asegure que no le falte mercadería que ya entregó (usualmente el control por oposición de intereses se limita al control y conteo de “bultos” o “paquetes” cerrados.

#### **5. Control de Contaduría**

- ✓ Diariamente Contaduría verifica que el listado de facturación (con el total diario facturado) coincida con el total en que aumentó el saldo de las cuentas

corrientes de clientes se generó con los remitos emitidos y verificar que toda la mercadería facturada.

Cuando el sistema de computación es sometido a auditoría frecuente y está validado como correcto, al emitir la factura y el remito simultáneamente, bajará el stock de inventario y coincidirá el total facturado con el total remitido; y la única gestión de auditoría pertinente es la realización de un inventario físico y la auditoría del sistema informático.

### **c) Normas de control interno para el procedimiento de Cobranzas**

#### **1. Ingresos de valores**

- ✓ Los ingresos de dinero por atención directa de público deben realizarse utilizando máquinas habilitadas especialmente para ello (usualmente llamadas cajas registradas). En el caso de ventas a consumidores finales, la AFIP exige el uso de máquinas con memoria, cinta testigo y bloqueo de determinadas operaciones, denominadas “controladores fiscales”.
- ✓ Si la cobranza se realiza fuera de la empresa, se recomienda que la misma sea rápidamente depositada en el banco más cercano o entregada en la Tesorería de la empresa. Se tiende cada vez más a realizar cobranzas y pagos electrónicos, eliminando riesgos de traslado físico de valores.
- ✓ Cuando la cobranza la realizan cobradores de la empresa, es responsabilidad de los mismos verificar la correcta emisión y validez aparente de los cheques de terceros, salvo que mejores razones indiquen lo contrario. En caso de que los cheques sean entregados por el contador en la empresa, quien los reciba deberá repetir los mencionados controles de confección y validez.
- ✓ En aquellos casos en que se contrata los servicios de un intermediario para gestionar cobranzas, las mismas no deberían ser “rendidas” (entregadas) a los encargados de cobranzas o de contabilidad, sino a los responsables de Tesorería o depositadas en entidad bancaria.

## **2. Cheques**

- ✓ Los cheques de pago diferido que quedan en poder de la empresa deben ser cruzados con un sello que diga “Únicamente para ser depositado en la Cta. Cte” (cuando las finanzas de la empresa lo permitan y no sean utilizados como medio de pago o crédito) y guardados en lugar seguro y controlado al que no tenga acceso personal no autorizado.
- ✓ Debe tenerse presente que ésta es una opción ideal desde el punto de vista del Control Interno pero, frecuentemente, inadecuada desde el punto de vista del financiamiento empresario (o directamente imposible de cumplir).
- ✓ Los cheques recibidos deben registrarse (en libros o planillas denominados comúnmente Registro de cheques), detallando emisor, su número, flechas,

## **3. Documentación Respaldatoria**

- ✓ El duplicado de las facturas (pendientes de cobro o no) no debe salir del área donde se archivan (usualmente el área de facturación).
- ✓ Para emitir el recibo deberá haber verificado que el cheque está correctamente confeccionado.

### **1.5.7. Normas de Control Interno para el área de Recursos Humanos**

Según VASQUEZ, Jorge Rubén (2001 Pág. 149-154) determina las siguientes normas para los Recursos Humanos.

#### **a) Descripción y análisis de los cargos**

Se denomina cargo o puesto al conjunto de actividades, deberes y responsabilidades asignadas o delegadas por ley o autoridad competente a una clase específica de acuerdo al manual.

La clasificación ocupacional es el agrupamiento de cargos o puestos en clases por similitud de deberes y responsabilidades. La organización contará con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa.

Este documento será actualizado periódicamente, constituyéndose en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal.

## **b) Selección de Personal**

La selección de personal es un proceso técnico que comprende la convocatoria, evaluación y selección de los aspirantes más idóneos para ocupar cargos en la entidad.

La selección permite identificar al personal por su conocimiento y experiencia, debiendo asegurarse que cada servidor que ingresa a la entidad reúna los requisitos establecidos en el manual ocupacional, los mismos que serán acreditados documentalmente por los aspirantes.

Para seleccionar al personal, se efectuará un análisis del cargo y los requisitos que posea el interesado.

Así como también se analizará la necesidad de llenar los cargos vacantes tomando en consideración el presupuesto de la organización.

Para ocupara un cargo será condición obligatoria, que la persona no tenga antecedentes que pongan en duda su moralidad y honradez y que no se encuentre sancionada por perjuicios por negligencias en el desempeño de un puesto anterior, según las disposiciones legales pertinentes.

No podrán ocupar cargos quienes no cumplan con los requisitos mínimos establecidos para cada cargo o función existente en la organización. Para cualquier subrogación de funciones es necesario que la persona seleccionada reúna los requisitos mínimos exigidos para ocupar el mencionado cargo.

### **c) Actuación y Honestidad de los Funcionarios**

Los funcionarios cualesquiera que sea el nivel en que se encuentren en la organización, están en la obligación de actuar con orden, moral, disciplina y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza del público.

Por lo tanto, el servicio que se presta, en ningún momento estará subordinado a la utilidad o ventaja personal.

El funcionario ejecutará sus funciones observando los códigos, normas y procedimientos que su profesión, oficio, actividad o especialidad le demanden, así como cumplimiento y haciendo cumplir las disposiciones legales que rijan su actuación técnica.

No podrá ningún beneficio directo o indirecto de personas sean éstas naturales o jurídicas y no intervendrá en asuntos en los que tenga interés personal y en los que participen su cónyuge, hijos o parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

### **d) Capacitación y entrenamiento permanente**

La máxima autoridad de cada organización dispondrá que los funcionarios sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan. La capacitación es un proceso continuo de orientación aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los funcionarios, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

Puede ser interna y externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. La capacitación es un esfuerzo que realiza la organización para mejorar el desempeño de los funcionarios, por lo tanto, el tipo de capacitación debe estar en relación directa con el puesto que ocupan. El personal recibirá la capacitación necesaria para el buen desempeño de sus funciones.

En la selección del personal a capacitarse se considerarán fundamentalmente.

1. la misión y los objetivos de la entidad.
2. Las necesidades de capacitación.
3. El conocimiento requerido para el ejercicio de la función.
4. Las perspectivas de aplicación del nuevo conocimiento en el desempeño de sus funciones, por parte de la persona seleccionada.
5. Que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares.

Los funcionarios designados por la organización para recibir capacitación externa, están en la obligación de difundir los conocimientos adquiridos al interior de su dependencia a efecto de mejorar el rendimiento de todo el grupo.

Para garantizar este proceso la organización emitirá un reglamento que contenga los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán los servidores capacitados.

#### **e) Rotación, evaluación e incentivos.**

La rotación del personal incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar sus conocimientos y experiencias, en el objeto de fortalecer la gestión institucional.

La rotación de personal, es la acción que conlleva al desplazamiento del servidor a nuevas funciones dentro de la misma área de trabajo con el propósito de ampliar sus conocimientos, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

Con el fin de aprovechar al máximo los esfuerzos y capacidades de los recursos humanos, se efectuarán cambios periódicos de tareas a los funcionarios que cumplen funciones dentro de las áreas financiera y administrativa, esto les permitirá que estén capacitados para cumplir cualquier actividad con eficiencia y efectividad.

La máxima autoridad reconocerá obligatoriamente los títulos y grados académicos alcanzados por el servidor público, a nivel superior y de postgrado así como la publicación de libros, entre otros.

De presentarse vacantes en las instituciones, éstas se llenarán con personal de la misma entidad previo la realización de un concurso interno de merecimientos de no existir participantes, la vacante se llenará por profesionales que se someterán al mismo proceso de selección. Los resultados de estos concursos lo podrán conocer los participantes.

La evaluación del personal es un proceso técnico que consiste en determinar si el servidor rinde de acuerdo con las exigencias del cargo que ocupa en la entidad.

La evaluación de personal es de importancia vital y será efectuada por el jefe que directamente supervisa la labor del servidor con la participación de la Dirección de Recursos Humanos, quienes deben apreciar objetivamente su desempeño, a efecto de no distorsionar la evaluación.

Los resultados de la evaluación de personal se utilizan también para otras acciones de personal, como son: la capacitación, promoción y ascensos.

#### **f) Asistencia y rendimientos**

En la organización se establecerán procedimientos apropiados que permiten controlar la asistencia de los servidores, así como el cumplimiento de las horas efectivas de labor.

El control de asistencia y puntualidad está constituido por los mecanismos establecidos en los reglamentos que permiten controlar que los funcionarios cumplan con su responsabilidad conforme al horario establecido.

Los directivos establecerán y supervisarán el funcionamiento de dichos controles y motivarán permanentemente con el ejemplo al personal a su cargo, a efecto de que la puntualidad se convierta en una sana costumbre.

#### **g) Información actualizada del personal**

En los expedientes individuales se consignarán la información de cada uno de los funcionarios, con nombramiento o contratados, que permita a la administración, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Cada registro o expediente contendrá el historial de cada funcionario siendo de responsabilidad de la unidad de personal, o la que haga sus veces, administrar los mismos, definiendo su estructura, consignar la información básica del trabajador.

El personal de la organización, tiene la responsabilidad de entregar oportunamente a la oficina de recursos humanos, la información que se requiera, para mantener actualizado los expedientes personales.

El área de personal o quien haga sus veces, verificará la información presentada por el personal en copia simple, reúne los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes.

De acuerdo a las Normas citadas las tesis manifiestan que es indispensable utilizarlas en la evaluación del Sistema de Control Interno dentro de las organizaciones, para de esta manera tener un mejor desempeño en las funciones y procedimientos que realiza el personal de una empresa u organización en general, y de alguna manera colaborar para el buen funcionamiento de las mismas, por tal motivo se tomará muy en cuenta su utilización para el mejor desenvolvimiento y desarrollo dentro de la Empresa de Productos Lácteos LEITO.

## **1.6. INFORME COSO**

### ***1.6.1. Concepto***

Según MANTILLA; Samuel (año 2002 Pág. 326) determina que “El informe COSO establece que los objetivos de las operaciones “están relacionadas con la efectividad y la eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra las pérdidas”.

### ***1.6.2. Importancia***

Según MANTILLA; Samuel (año 2002 Pág. 15) define que la importancia “Incorpora en una sola estructura conceptual los diferentes enfoques existentes a nivel mundial y genera un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaba confusión entre la gente de negocios, legisladores, reguladores y otros.

### ***1.6.3. Característica***

Según MANTILLA; Samuel (año 2002 Pág. 15) el informe COSO tiene la siguiente característica: “Actualiza la práctica del control interno lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación, al igual que los informes de los administradores sobre el mismo, con los consiguientes dictámenes externos”.

Ante lo expuesto las tesis determinan que el Informe COSO no es más que una estructura organizada para poder desarrollar la evaluación del Control Interno que se presenta en cada una de las organizaciones, puesto que con la utilización de cada uno de los componentes que propone el informe ayuda a ejecutar de buena manera la evaluación del control interno, por tal razón es de vital importancia emplear todos los componentes en forma secuencial y organizada para evitar fraudes, errores, jinetes o irregularidades por parte de los funcionarios de una organización

## **1.7. INFORME CORRE**

### ***1.7.1. Concepto***

Según TORRES Nelvis (2009 Pág. 60) manifiesta que “El informe CORRE es aquel que desarrolla su estudio a través de ocho componentes como Ambiente Interno de Control, Establecimiento de Objetivos; identificación de Eventos; Evaluación de Riesgos; Respuesta a los Riesgos; Actividades de Control; Información y Comunicación y, Supervisión y Monitoreo.

La condición para el éxito del modelo planteado, que todos los componentes funcionen en forma coherente e interrelacionados y que sean aplicados en toda la organización para alcanzar los objetivos previstos, con el menor riesgo posible”.

### ***1.7.2. Importancia***

Según TORRES Nelvis (2009 Pág. 64) manifiesta que “El informe CORRE es importante porque es el medio más eficaz para prevenir e identificar oportunamente errores o irregularidades puesto que es un informe basado en los resultados del estudio COSO Y MICIL.

Recomiendando al control interno como modelo integrado a la gestión de las organizaciones, debido a que es parte importante de éste, además se fundamenta

en los valores y en un código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general”.

### ***1.7.3 Característica***

Según TORRES, Nelvis (2009 Pág. 63) manifiesta que “Su característica principal demuestra ser un medio apropiado para que las organizaciones alcancen sus objetivos en un ambiente de eficiencia, honestidad y transparencia, porque se fundamenta en el compromiso de las más altas autoridades”.

Las tesis determinan que el informe CORRE es un seguimiento del informe COSO en cuanto a sus componentes se refiere, pero en este caso se agregan tres componentes más para de alguna manera ayudar a prevenir irregularidades de manera anticipada, ya que es necesario determinar y evaluar de forma eficaz el Sistema de Control Interno dentro de una organización.

## **1.8. MICIL**

### ***1.8.1. Concepto***

Según TORRES, Nelvis (2009 Pág. 101) manifiesta que “El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) puede enfocarse a escala global y específica.

A escala global: hacia los poderes de un Estado, a los sectores importantes de la economía, a las entidades públicas específicas, a las diferentes actividades de las empresas privadas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las municipalidades.

A escala específica: puede ser enfocado hacia las unidades de operación y/o a las principales actividades consideradas en el modelo genérico de organización”.

### ***1.8.2. Importancia***

Según TORRES, Nelvis (2009 Pág. 102) manifiesta que “El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) es importante porque ayuda a los países a programar, ejecutar sus actividades y promover su desarrollo. Introduciendo reformas políticas para permitir la participación activa de todos sus ciudadanos”.

### ***1.8.3 Características***

Según TORRES, Nelvis (2009 Pág. 102) manifiesta que “La característica fundamental del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano es aplicado a las medianas y pequeñas organizaciones, considerando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos administrados y evitando los procedimientos complicados para las operaciones de la empresa”.

De acuerdo a los conceptos anteriormente citados las tesis determinan que el informe MICIL es de gran importancia para la evaluación del Sistema de Control Interno, puesto que marca las pautas de comportamiento de una organización, y además ayuda a constituir la base de los demás elementos del control interno,

## **1.9. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### ***1.9.1. Definición***

Según MANTILLA, Samuel (2002 Pág. 63) manifiesta que el Sistema de Control Interno “es el conjunto de planes, programas, y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad en la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia, con atención a las metas y objetivos previstos”.

Ante lo expuesto las tesis interpretan que el Sistema de Control Interno es un mecanismo de apoyo para conseguir sus metas y objetivos trazados dentro de una organización, por tal razón creemos que la implantación de un Sistema de Control Interno en la Empresa de Productos Lácteos “LEITO” es de gran ayuda porque podrá alertar y reportar oportunamente el rendimiento de la gestión, permitiendo tener una seguridad razonable sobre las acciones administrativas puesto que se ajustarán a las normas legales que sean aplicables dentro de la misma’

En fin se logrará proteger los recursos de la empresa Láctea, garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones que se realice por parte de los funcionarios y empleados de la misma; así como también ayudará a evaluar oportunamente la gestión realizando un seguimiento continuo para corregir o prevenir riesgos, y de esta manera conseguir los objetivos planteados.

## ***1.9.2. Manual de Funciones***

### ***1.9.2.1. Concepto***

GÓMEZ, Giovanny (2002 Pág. 52) define como “Un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones”.

### ***1.9.2.2. Objetivo***

GÓMEZ, Giovanny (2002 Pág. 53) determina los siguientes objetivos del Manual de Funciones.

- ✓ Diseñar un organigrama funcional y jerárquico de la entidad, desglosado en su máximo nivel como rango, puesto, departamento, etc.

- ✓ Obtener Independencia y separación de funciones en el registro, custodia y autorización de las operaciones

### ***1.9.2.3. Importancia***

Según AGUIRRE, Juan (año 2005 Pág. 200) manifiesta que es importante porque implica un sistema de control eficaz en el modelo organizativo al reducir el riesgo de irregularidades y errores en el curso normal de las mismas, evitando posibles desfalcos o acciones de falsificación de documentos por parte de las funciones que ejercen las distintas funciones.

### ***1.9.2.4. Alcance***

Según AGUIRRE, Juan (año 2005 Pág. 221) manifiesta que el alcance del Manual de Funciones “Abarca toda la estructura de la empresa señalando las áreas que la integran, a través de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos”.

Para las tesis el manual de funciones es muy importante que se implante en la empresa de productos lácteos LEITO puesto que de esta manera se podrá implantar un adecuado control interno de todas y cada una de las funciones que realicen los funcionarios de dicha entidad.

## ***1.9.3. Manual de Procedimientos***

### ***1.9.3.1. Concepto***

GÓMEZ, Giovanni (2002 Pág. 55) determina que “Es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y

procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control, autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

#### ***1.9.3.2. Objetivos del Manual de Procedimientos***

GÓMEZ, Giovanni (2002 Pág. 56) determina los siguientes objetivos del Manual de Procedimientos.

- ✓ Definir los procedimientos por ciclos de negocio y áreas administrativas contables como: Compras, tesorería, ventas, bancos, proveedores, clientes, almacén, etc.
- ✓ Implementar métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la empresa.
- ✓ Identificar los trámites de cada operación y su funcionario responsable.
- ✓ Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer la duración total del procedimiento
- ✓ Establecer controles para fomentar la descentralización y desconcentración de funciones por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo.

### ***1.9.3.3. Importancia***

GÓMEZ, Giovanni (2002 Pág. 57) define la importancia del Manual de Procedimientos como “Un instrumento esencial para el funcionamiento del Control Interno ya que define claramente las normas operativas de la organización empresarial y de las líneas de responsabilidad y autoridad, en base a los principios y objetivos preestablecidos”

### ***1.9.3.4. Alcance***

Según AGUIRRE, Juan (año 2005 Pág. 200) manifiesta que el alcance del Manual de Procedimientos consiste en “Analizar todas las áreas de la organización empresarial, generando información útil y necesaria”.

Las tesis manifiestan que un Manual de Procedimientos es necesario implantar en la empresa de productos lácteos LEITO ya que de esta manera se seguirá paso a paso la forma sistemática de todas las responsabilidades asignadas al equipo de trabajo, basándose en normas y políticas creadas por la entidad para no infligir en el desempeño de los mismos, para lo cual se reflejará los aspectos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos y la ejecución misma de un adecuado Control Interno, permitiendo de alguna manera promover la eficacia en la gestión de las actividades que se realicen por parte de todos los empleados y funcionarios de la empresa láctea evitando posibles irregularidades o errores.

## CAPÍTULO II

### 2.1. BREVE CARACTERIZACIÓN DE EMPRESA

#### *2.1.1. Reseña histórica de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”*

**LEITO** es una empresa ecuatoriana ubicada en el barrio Rumipamba Central perteneciente al Cantón Salcedo provincia de Cotopaxi, fundada en el año 2000, por su actual Gerente Ing. Germán Pozo y la Sra. Gina Cerda de Pozo, siendo esta una empresa líderes en productos lácteos la cual ha tomando como principal actividad la elaboración y comercialización de yogurt y quesos (LEITO) cubriendo principalmente la zona central del país, tiempo durante el cual se ha demostrado día a día la calidad y excelencia de los productos comercializados, reflejando grandes éxitos y posicionamiento en el mercado.

Posteriormente en el año 2003 amplía su mercado al igual que la capacidad instalada de larga duración y debido a la necesidad del mercado, sus propietarios impulsan la creación de una gama de productos para el consumo de las familias ecuatorianas estableciendo una producción promedio de 1200 litros diarios de yogur, leche pasteurizada, crema de leche con un volumen de producción de 800 lts/día, e inclusive extiende su mercado hacia las bebidas de sabores como naranjadas y limonadas, lo que permitió mantener un ritmo de crecimiento de la empresa en un 30% anual. Actualmente cuenta con un personal comprometido con la empresa y la comunidad, que permite a la misma ser competitiva y posesionarse con liderazgo en el mercado a fin de satisfacer las necesidades de

los clientes quienes son el punto principal del crecimiento de la empresa.

### ***2.1.2. Misión***

En la empresa “LEITO” se esfuerzan por producir y comercializar productos lácteos y bebidas de sabores de calidad para satisfacción y buena nutrición de los consumidores a través de esta actividad se busca crecer y asegurar la empresa y su entorno promoviendo el desarrollo de todos los productores lecheros, clientes y trabajadores, al igual que el bienestar de la comunidad en la cual se está integrando.

### ***2.1.3. Visión***

Ser una empresa líder por excelencia tanto en el mercado local como nacional, ofreciendo un producto de calidad para el consumo de las familias.

### ***2.1.4. Objetivos Institucionales***

A fin de lograr alcanzar las metas establecidas por la empresa para su crecimiento se han determinado los siguientes objetivos:

- ✓ Incrementar el volumen de ventas a nivel nacional ofreciendo un producto de calidad que satisfaga las necesidades del cliente y por ende a la sociedad y obteniendo una posición en el mercado.
- ✓ Ampliar progresivamente la comercialización directa a los distribuidores que trabajen con los intermediarios ofertando precios justos y ampliando sus mercados de venta.
- ✓ Mejorar los costos de producción, comercialización, organización; así como la selección y tratamiento de materia prima para obtener productos de primera calidad.

- ✓ Capacitar al personal administrativo y operativo sobre las funciones que deben desarrollar cada uno de ellos en sus diferentes departamentos.
- ✓ Permitir que el personal desarrolle su talento humano en cada una de sus áreas para que pueda contribuir al avance de la empresa.

### ***2.1.5 Análisis F.O.D.A.***

Constituyen una herramienta muy importante para la empresa ya que ayudan a determinar el grado de capacidad e inconvenientes a los que enfrenta la empresa para poder desarrollarse en el ámbito que le rodea es por esta razón que se determina las siguientes:

#### ***2.1.5.1. Fortalezas***

- ✓ Cuenta con tecnología avanzada que le permite mejorar su sistema de producción
- ✓ Existe una clara conciencia del gerente de la empresa de lácteos, en la necesidad de buscar alternativas, a través de la contabilidad, para mejorar el sistema contable de la misma.
- ✓ Cuenta con personal de experiencia dentro del área financiera de la empresa.
- ✓ Existe suficiente interés, tanto en el personal que labora, como por parte del gerente financiero para acceder a un nuevo y renovado sistema de contabilidad de costos para la empresa.
- ✓ Cuenta con una variedad de productos destinados a satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ Trabajar bajo convenios con otras industrias de producción.

#### ***2.1.5.2. Oportunidades***

- ✓ Comercializa directamente la leche de las haciendas ganadera aledañas a la empresa que permite obtener leche a menor costo.

- ✓ Al adquirir directamente de fábricas o distribuidoras los insumos y materiales que se utilizan en la producción permitirá disminuir los costos de adquisición.

#### ***2.1.5.3. Debilidades***

- ✓ La empresa de productos lácteos no cuenta con un sistema de control interno para la determinación de funciones.
- ✓ La contabilidad utilizada en la empresa referida responde a un modelo tradicional.
- ✓ Se observa un lento desarrollo en relación a la capacidad instalada de la empresa.
- ✓ No existe un control adecuado de los costos de calidad de manera general en la empresa investigada

#### ***2.1.5.4. Amenazas***

- ✓ Existen en la provincia de Cotopaxi, un número considerable de empresas industriales dedicadas a la producción láctea.
- ✓ Los diferentes precios establecidos por la competencia para cada producto lácteo introducidos en el mercado.

### **Políticas**

Con el objetivo de llevar a cabo un buen desempeño y funcionamiento de las actividades diarias dentro de la empresa esta ha establecido las siguientes políticas:

- ✓ En el manejo de stock de los inventarios deben haber en existencias físicas por lo menos el 20% de la producción diaria en cuanto a productos terminados.
- ✓ Para la contratación del personal no se tomará en cuenta el grado de experiencia que los contratados tengan en el área de producción.

- ✓ El cobro de los clientes no deberá exceder de un mes para los que sean distribuidores mayoristas y de quince días a los minoristas.
- ✓ El departamento de contabilidad es el único ente que puede determinar costos.

### **Estrategias**

- ✓ Implantar un sistema de Control Interno adecuado a las necesidades de la empresa que permitirá determinar con exactitud las políticas, funciones y procedimientos.
- ✓ Mejorar y actualizar el desempeño del personal que labora en la Empresa de productos Lácteos “LEITO”.
- ✓ Llevar un control y registro de todas las actividades que se realizan en la empresa para evitar errores, desperdicios.
- ✓ Aprovechar al máximo los recursos materiales, económicos y humanos que dispone la empresa.
- ✓ A tomar en cuenta el tiempo que conlleva la elaboración de un determinado producto con el fin de estimar la cantidad diaria de producción.
- ✓ Del total de la factura vendida el 30% deberán cancelar de contado y el restante a un mes plazo en el caso de distribuidores y a quince días los minoristas.

## **2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

### **2.2.1. Diseño de la Investigación**

El presente trabajo investigativo ha sido realizado en forma minuciosa, utilizando un tipo de investigación descriptiva, el cual ayudó a determinar el tamaño de la muestra, es por ello que se empleó el universo de la población puesto que la empresa de productos lácteos LEITO dispone de veinte y nueve miembros trabajadores entre operativos y administrativos.

Para lo cual fue imprescindible utilizar técnicas de investigación como: la encuesta realizando preguntas destinadas a conocer si existía un adecuado sistema de control interno en las deferentes áreas que tiene la misma, por otra parte se aplicó la entrevista al Sr. gerente propietario de la empresa para ampliar más el nivel de conocimiento sobre el tema, buscando la real situación de la empresa; además para reforzar la información adquirida se complemento la información mediante la observación de todas las actividades y procesos que se realizaba en el momento del trabajo investigativo, corroborando con las respuestas obtenidas en la utilización de las técnicas anteriores.

Finalmente se creyó necesario realizar cuestionarios de control interno al área de contabilidad, bodega y producción; puesto que estas son los puntos clave para controlar sus actividades en forma eficiente y eficaz.

Por último con los resultados conseguidos en la aplicación de las diferentes técnicas de investigación se procedió a implantar un sistema de control interno en la empresa de productos lácteos LEITO.

## CUADRO 2

### Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

#### UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN

Población	Número
<b>Departamento de Administración</b>	
• Gerente	1
• Secretaria	1
• Contadora	1
• Auxiliar contable	1
• Bodeguero	1
<b>Departamento Operativo</b>	
• Jefe de producción	1
• Control de calidad	1
• Operadores	10
• Vendedor	1
• Clientes	6
• Proveedores	5
<b>Total</b>	<b>29</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

Elaborado por: Las Investigadoras.

## **2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”**

### **1.- ¿Recibe informes detallados de los departamentos cada qué tiempo?**

No siempre se recibe informes en el caso de producción se recibe informes de los pedidos que hay que entregar, pero en realidad me gustaría recibir informes sobre cuanto desperdicio ocasiona una mala maniobra del equipo.

### **2.- ¿Se cumple a cabalidad las funciones de responsabilidad en todos los departamentos?**

No existe responsabilidad por parte de los jefes dentro de cada departamento ya que no realizan las funciones como deben ser.

### **3.- ¿Como califica la relación interdepartamental en la institución?**

La comunicación interdepartamental se la determina como irregular ya que no existe una buena comunicación entre ellos.

### **4.- ¿Evalúa permanentemente el personal a su cargo?**

La evaluación es esporádica, en realidad se realiza en forma sorpresiva.

### **5.- ¿Cada departamento realiza las funciones que le corresponde**

No siempre realiza las funciones que le corresponde, ya que si se requiere que un trabajador de producción ayude en bodega, el realiza ese trabajo por órdenes superiores.

### **6.- ¿La implantación de un manual de funciones y procedimientos de Control Interno contribuirá el desempeño de la empresa?**

Este ayudaría muchísimo ya que se trabajaría de forma ordenada.

**7.- ¿Lleva usted, o designa a alguna persona de confianza para llevar un registro del ingreso de dinero y la distribución del mismo?**

No tengo ninguna persona de confianza ya que es difícil confiar en alguien, el dinero no siempre se deposita en forma inmediata, existe ocasiones que se deposita a los tres días o a la semana cuando mi esposa o yo disponemos de tiempo.

**8.- ¿Cuándo realiza ventas al contado el dinero es depositado en el banco en forma inmediata, por qué?**

No siempre, esto sucede por falta de tiempo o porque no existe una persona de confianza.

**Interpretación**

La entrevista que se realizó en la empresa de productos Lácteos “LEITO” estuvo dirigida al Gerente propietario de la misma, con la finalidad de recabar información confiable y segura, el cual determina que de acuerdo a los resultados obtenidos los departamentos no realizan sus funciones de acuerdo a su cargo.

Por otro lado la relación que tienen cada uno de ellos no favorece a un buen desempeño laboral dentro de la misma, además el Gerente manifiesta que el dinero recaudado por las ventas ejecutadas no siempre se deposita de forma inmediata porque no se dispone de tiempo ni existe una persona encargada de realizar el respectivo depósito, por lo cual da a conocer que es de vital importancia implantar un Manual de Funciones y Procedimientos para trabajar de forma ordenada.

## 2.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”

1.- ¿El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es?:

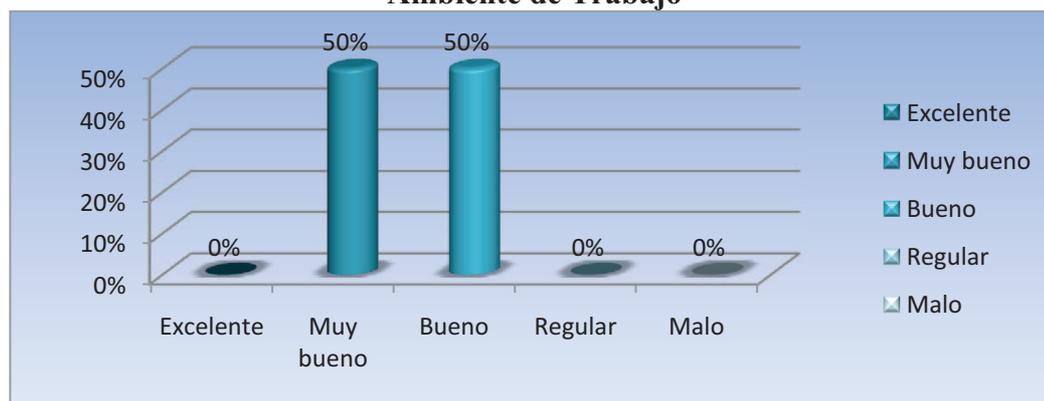
**Tabla N° 1**  
**Ambiente de Trabajo**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Excelente	0	0%
2	Muy bueno	2	50%
3	Bueno	2	50%
4	Regular	0	0%
5	Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 1**  
**Ambiente de Trabajo**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

Elaborado por: Las Investigadoras

### Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal Administrativo de la Empresa de productos Lácteos “LEITO” el 50% contesta que el ambiente de trabajo es muy bueno y el otro 50% que es bueno, mientras que en la observación realizada por las investigadoras se determina que si existe un buen ambiente de trabajo. El problema radica en la falta de conocimiento que tiene el personal Administrativo sobre la realización de sus funciones, para dar solución a este es necesario Implantar un sistema de Control Interno que ayude al desempeño eficiente y eficaz por parte de sus funcionarios.

2.- ¿El trabajo que usted realiza es controlado periódicamente por su jefe?

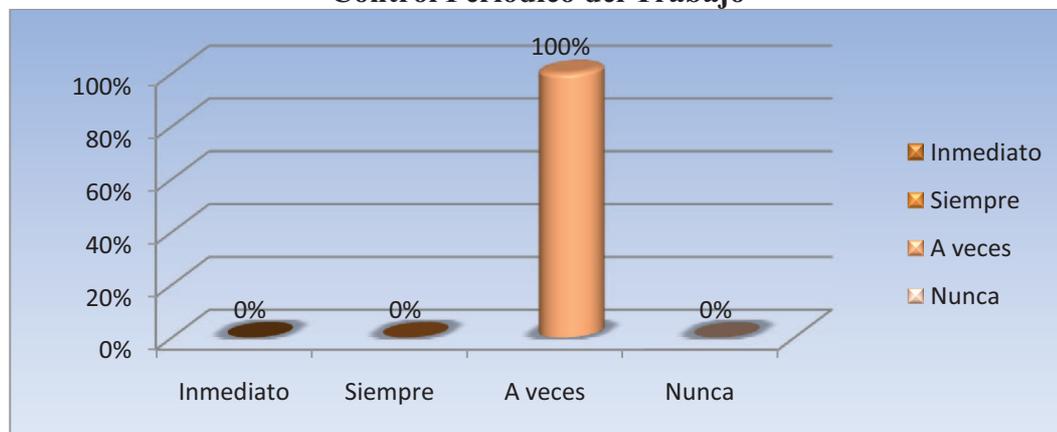
**Tabla N° 2**  
**Control Periódico del Trabajo**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Inmediato	0	0%
2	Siempre	0	0%
3	A veces	4	<b>100%</b>
4	Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Grafico N° 2**  
**Control Periódico del Trabajo**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### Análisis e interpretación

Mediante la encuesta realizada se pudo determinar que el 100% dan a conocer que el control periódico de trabajo por parte de su inmediato superior es supervisado a veces, concordando con la observación realizada por parte de las investigadoras que pudieron constatar la falta de inspección en el ámbito laboral. Por lo tanto se determina que existe un problema de control, el mismo que puede llevar a graves consecuencias si no se toma los correctivos necesarios a tiempo, para lo cual es indispensable implantar un Sistema de Control Interno en la Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

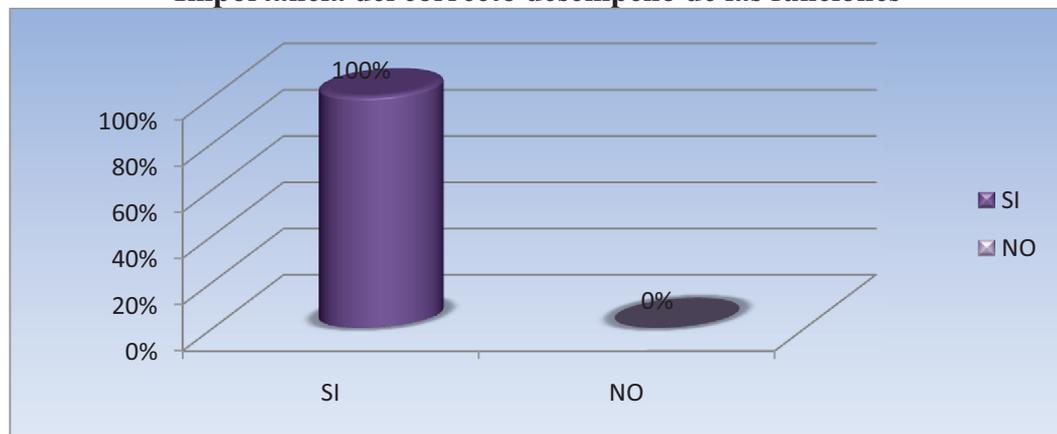
3.- ¿Cree que es importante el correcto desempeño de sus funciones para los demás departamentos?

**Tabla N° 3**  
**Importancia del correcto desempeño de las funciones**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	4	100%
2	NO	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 3**  
**Importancia del correcto desempeño de las funciones**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
Elaborado por: Las Investigadoras

### Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada se pudo determinar que el 100% del personal Administrativo manifiesta que si es necesario un correcto desempeño de las funciones para los departamentos que conforman la misma. Corroborando con la propuesta planteada por las investigadoras para implantar el Sistema de Control Interno en la Empresa de Productos Lácteos "LEITO", ya que de esta manera se podrá tener un mejor desempeño de las actividades realizadas y por ende ayudar al buen funcionamiento de los departamentos y el logro de sus objetivos propuestos.

4.- ¿Conoce la línea de autoridad y responsabilidad que rigen en la empresa?

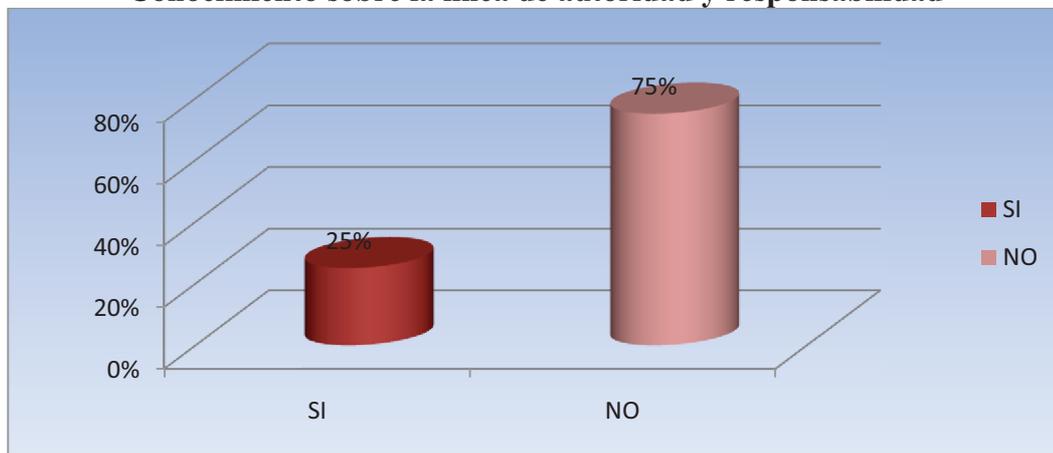
**Tabla N° 4**  
**Conocimiento sobre la línea de autoridad y responsabilidad**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	1	25%
2	NO	3	75%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 4**  
**Conocimiento sobre la línea de autoridad y responsabilidad**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

Al realizar la encuesta se determinó que el 75% manifiesta que no conoce la línea de autoridad y responsabilidad que rige en la empresa, mientras que el 25% si conoce, es por ello que las investigadoras han visto necesario implantar un Sistema de Control Interno a través de un Manual de Procedimientos y Funciones acorde a las necesidades de cada departamento para de esta manera poder medir el grado de responsabilidad que tiene cada uno de los funcionarios de la Empresa de Productos Lácteos "LEITO".

5.- ¿A su criterio la relación interdepartamental es?

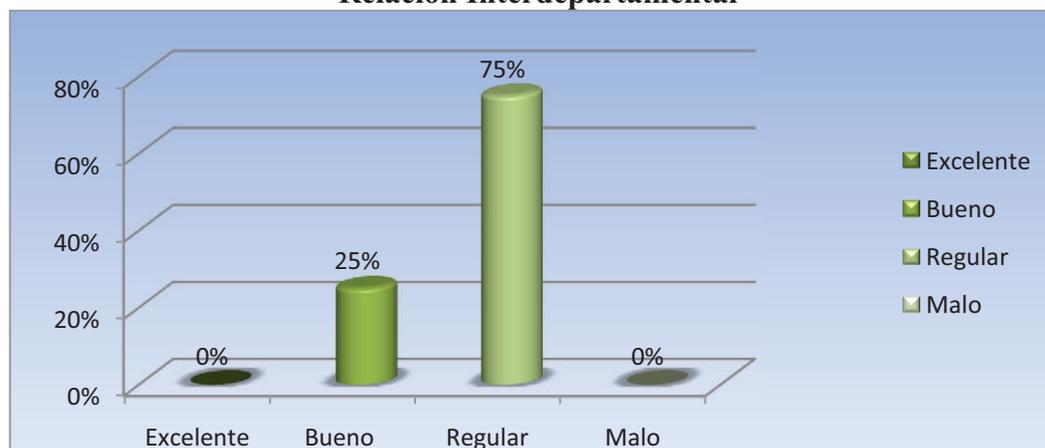
**Tabla N° 5**  
**Relación Interdepartamental**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Excelente	0	0%
2	Bueno	1	25%
3	Regular	3	75%
4	Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 5**  
**Relación Interdepartamental**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a la siguiente pregunta se pudo interpretar que el 75% de las personas encuestadas manifiestan que la relación Interdepartamental es regular y sólo el 25% que es bueno, lo cual concuerda que con la opinión dada por el Gerente de la empresa ya que da a conocer que existe falta de comunicación entre los departamentos. Es por ello que las investigadoras proponen una alternativa viable a solucionar de alguna manera este problema, como es la Implantación de un Sistema de Control Interno que ayude a tener una buena relación interdepartamental a través de un Manual de Procedimientos y Funciones.

6- ¿Tiene Ud. acceso a toda información de la Institución?

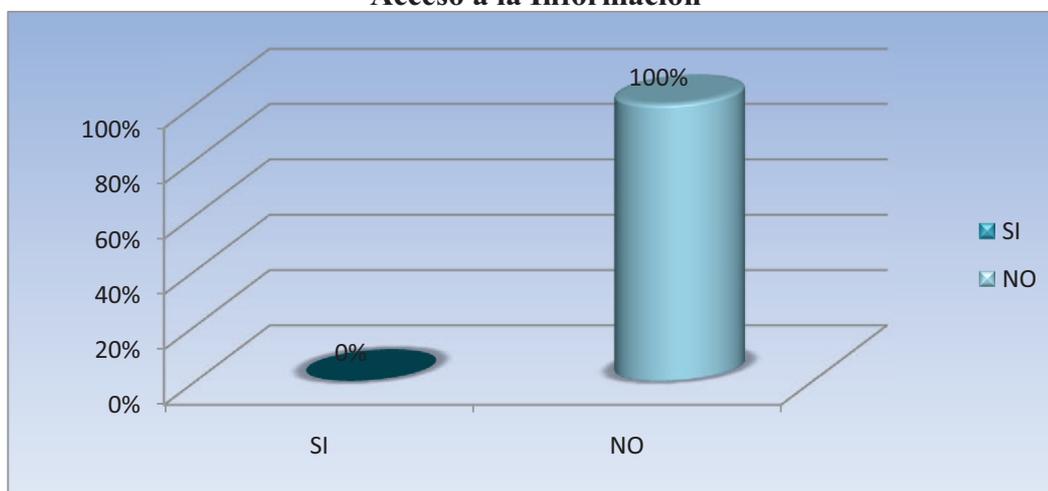
**Tabla N° 6**  
**Acceso a la Información**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	0	0%
2	NO	4	100%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 6**  
**Acceso a la Información**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a la encuesta realizada el 100% del personal encuestado manifiesta que no tiene acceso a la información de la empresa, caso que fue constatado por las investigadoras en el momento de la observación realizada a la misma, la cual determina que existe privacidad en la información pero eso no es suficiente para aplicar un Control Interno, por tal razón es necesario y urgente implantar un Sistema acorde a las necesidades de la empresa que ayude a generar un mejor rendimiento de trabajo.

7.- ¿Posee una descripción detallada de las funciones que Ud. debe realizar?

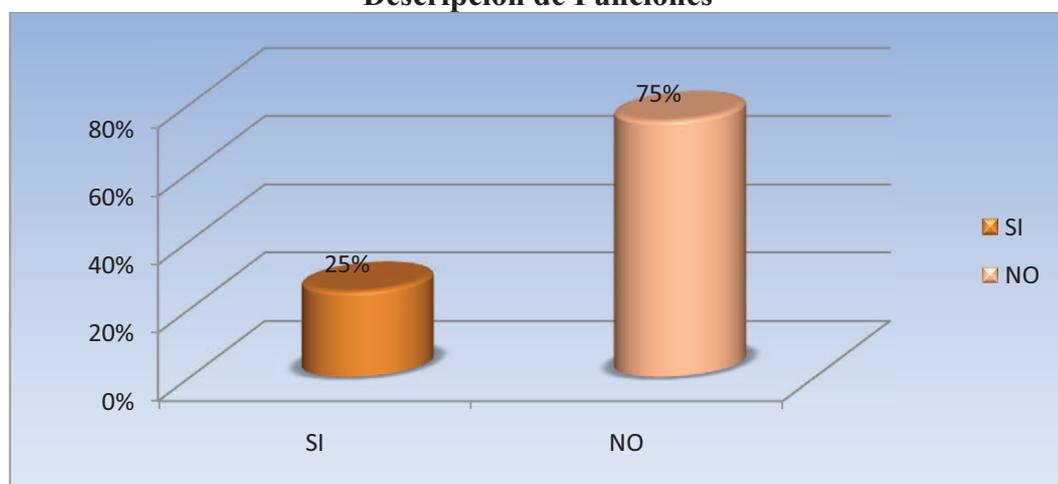
**Tabla N° 7**  
**Descripción de Funciones**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	1	25%
2	NO	3	75%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**Gráfico N° 7**  
**Descripción de Funciones**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

A través de la encuesta realizada al personal Administrativo de la Empresa de Productos Lácteos "LEITO" manifiesta el 75% que no conoce las funciones que debe realizar en forma detallada, lo cual fue verificado mediante la observación realizada por parte de las investigadoras es por ello que se visto en la necesidad de aplicar un Manual de Procedimientos y Funciones de manera que permita desarrollar las actividades de forma secuencial y cronológica para obtener resultados eficientes y eficaces.

8.- ¿Cada qué tiempo reciben capacitación para mejorar el desempeño en sus funciones?

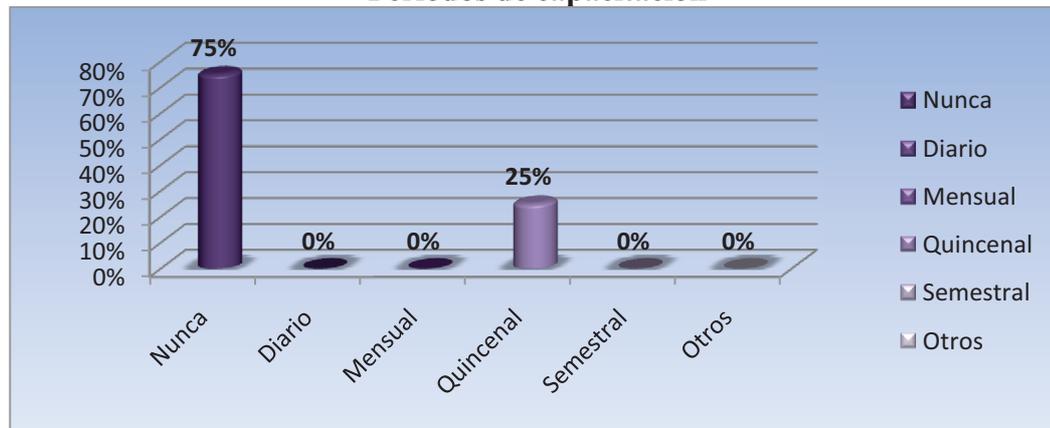
**Tabla N° 8**  
**Periodos de capacitación**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Nunca	3	75%
2	Diario	0	0%
3	Mensual	0	0%
4	Quincenal	1	25%
5	Semestral	0	0%
6	Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 8**  
**Periodos de capacitación**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal Administrativo el 75% contesta que nunca reciben capacitación, al existir este problema el desempeño laboral no se cumplirá a cabalidad, por lo tanto el gerente debe capacitar a sus empleados para que realicen sus funciones de manera eficaz y poder lograr que los objetivos trazados se cumplan adecuadamente.

9.- ¿Usted puede realizar auto revisiones de la información que procesa?

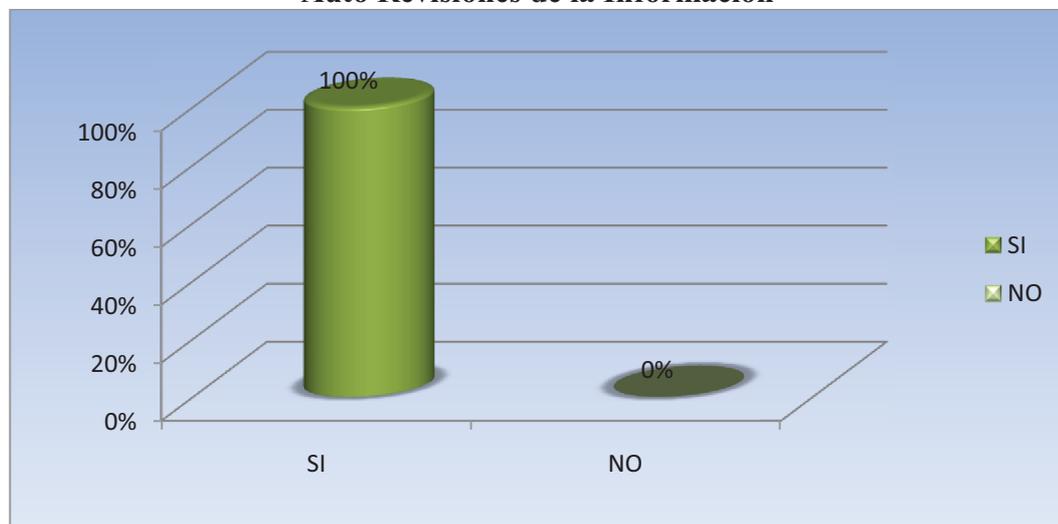
**Tabla N° 9**  
**Auto Revisiones de la Información**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	4	100%
2	NO	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 9**  
**Auto Revisiones de la Información**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

En la encuesta realizada al personal Administrativo el 100% establece que si puede realizar auto revisiones de la información que procesa, lo que las investigadoras determinan que en cualquier momento se puede realizar correcciones o enmendaduras para lo cual es necesario tomar medidas correctivas que ayuden a solucionar este problema de manera que garantice la información entregada por cada uno de los departamentos de la Empresa de Productos Lácteos "LEITO".

## 2.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”

1.- ¿Conoce en qué consiste un Manual de Control Interno?

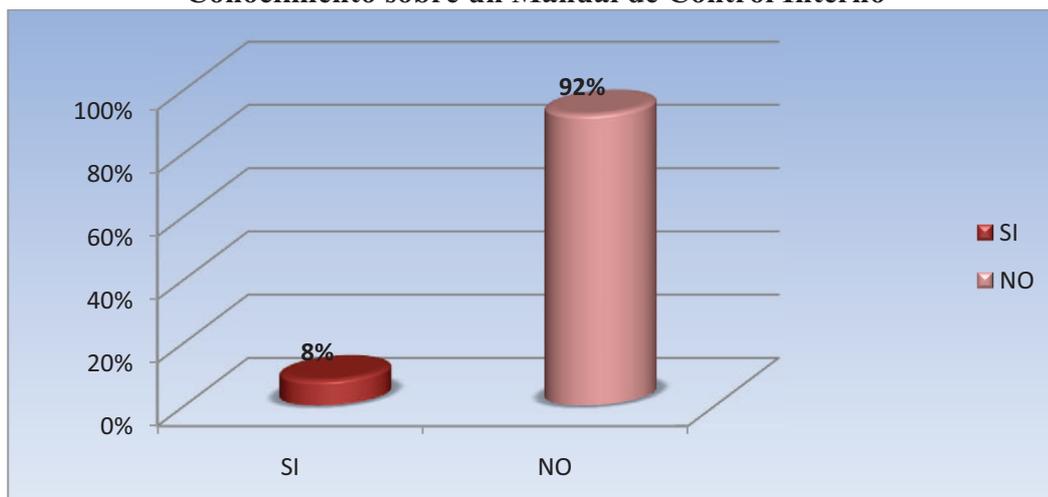
**Tabla N° 10**  
**Conocimiento sobre un Manual de Control Interno**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	1	8%
2	NO	12	92%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 10**  
**Conocimiento sobre un Manual de Control Interno**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

Elaborado por: Las Investigadoras

### Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada al personal Operativo de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”, el 92% manifiesta que no conoce en qué consiste un Manual de Control Interno, lo que confirma a las investigadoras que no existe un Control, es por ello que se presenta un desconocimiento por parte del personal, para lo cual es fundamental implantar un Sistema de Control Interno.

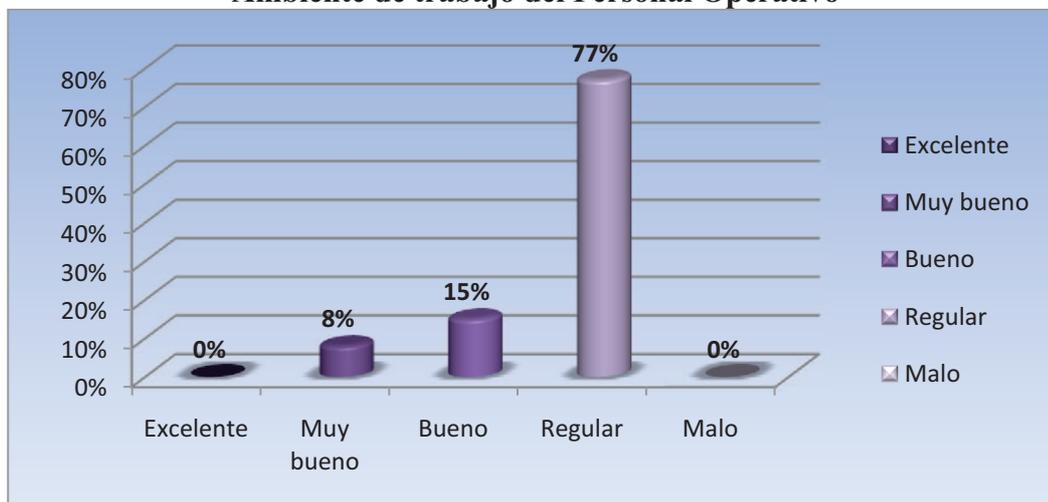
2.- ¿El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es?

**Tabla N° 11**  
**Ambiente de trabajo del Personal Operativo**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Excelente	0	0%
2	Muy bueno	1	8%
3	Bueno	2	15%
4	Regular	10	77%
5	Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 11**  
**Ambiente de trabajo del Personal Operativo**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

Mediante la encuesta realizada al personal Operativo de la Empresa de Productos Lácteos "LEITO", contestan un 77% que su ambiente de trabajo es regular, un 15% que es bueno y un 8% que es muy bueno; lo cual confirma con la observación realizada por parte de las investigadoras, es por ello necesario tomar medidas pertinentes y aplicar un Manual de Funciones y Procedimientos para que no se presenten estos problemas dentro de la entidad.

3.- ¿El trabajo que usted realiza es controlado periódicamente por su jefe Inmediato?

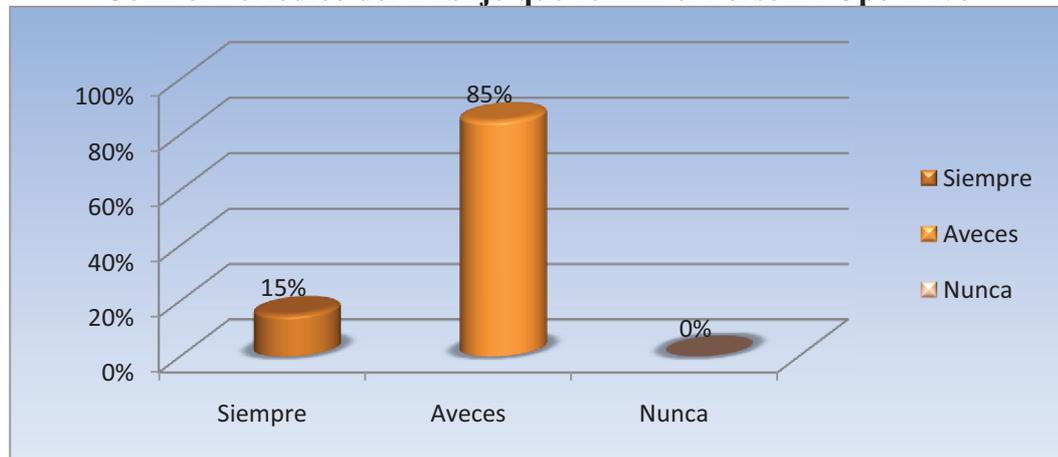
**Tabla N° 12**  
**Control Periódico del trabajo que realiza el Personal Operativo**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Siempre	2	15%
2	A veces	11	85%
3	Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 12**  
**Control Periódico del trabajo que realiza el Personal Operativo**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### Análisis e interpretación

Mediante la encuesta realizada al personal Operativo se pudo determinar que el 85% determina que el control periódico de trabajo por parte de su inmediato superior es supervisado a veces, concordando con la observación realizada por parte de las investigadoras que pudieron constatar la falta de inspección en el ámbito laboral. Por lo tanto se determina que existe un problema de control, el mismo que puede llevar a graves consecuencias si no se toma los correctivos necesarios a tiempo, para lo cual es indispensable implantar un Sistema de Control Interno en la Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

4.- ¿Cada qué tiempo realiza revisiones del uso de los materiales?

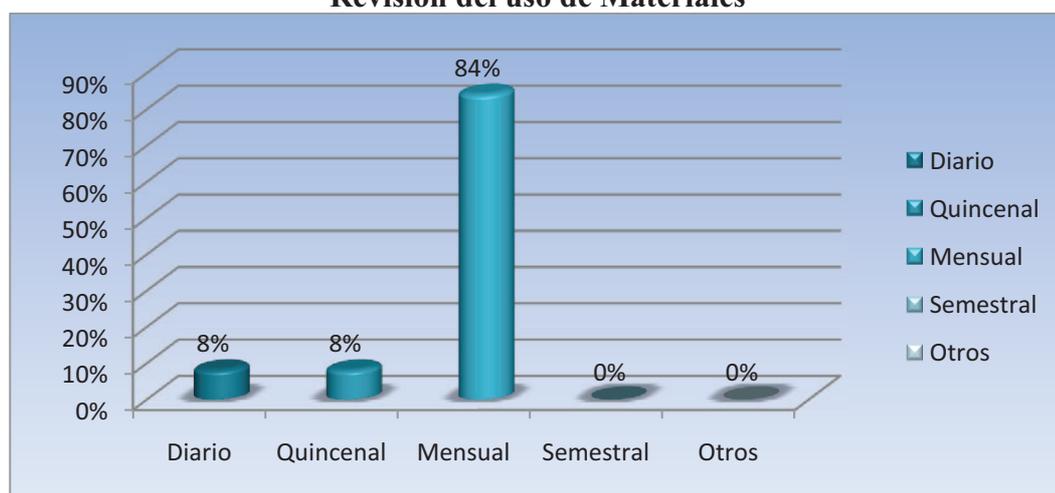
**Tabla N° 13**  
**Revisión del uso de Materiales**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Diario	1	8%
2	Quincenal	1	8%
3	Mensual	11	84%
4	Semestral	0	0%
5	Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 13**  
**Revisión del uso de Materiales**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a la encuesta realizada al personal Operativo de la Empresa de productos Lácteos "LEITO" se interpreta que un 84% realiza la revisión de materiales mensualmente, por lo tanto mediante la observación realizada por parte de las investigadoras se da a conocer que no se realiza con frecuencia el control de materiales para la elaboración de su trabajo, confirmando la necesidad de Implantar un sistema de Control Interno.

5.- ¿Cree que es importante el correcto desempeño de sus funciones para los demás departamentos?

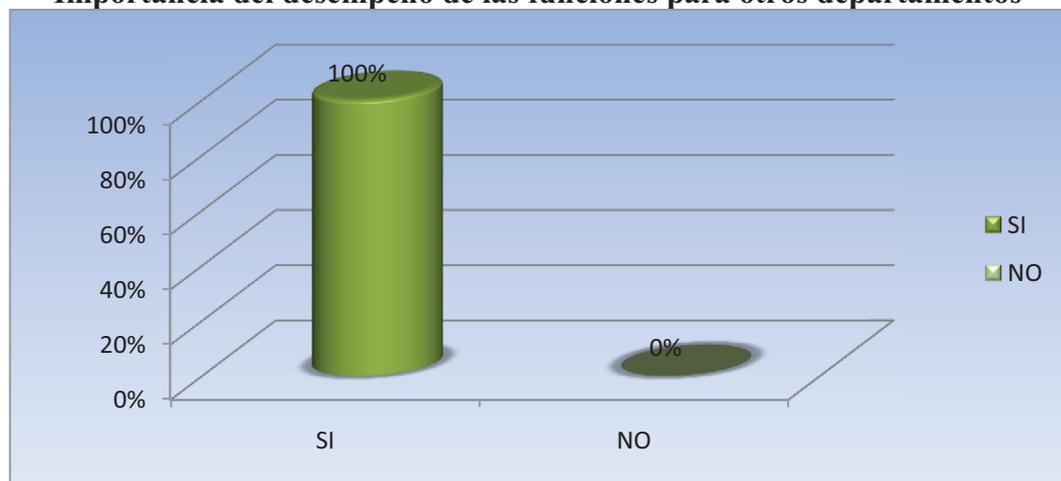
**Tabla N° 14**  
**Importancia del desempeño de las funciones para otros departamentos**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	13	100%
2	NO	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 14**  
**Importancia del desempeño de las funciones para otros departamentos**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a la encuesta realizada al personal Operativo de la empresa de Productos Lácteos "LEITO", el 100% determina que si es importante el correcto desempeño de sus funciones para el resto de departamentos, por lo cual las investigadoras confirman de alguna manera que es necesario implantar un Sistema de Control interno para establecer tanto los procesos como las funciones que debe realizar cada trabajador de la empresa y de esta manera lograr la consecución de los objetivos trazados por la empresa y por cada uno de los departamentos.

6.- ¿Como califica Ud. el control interno que actualmente tiene la empresa?

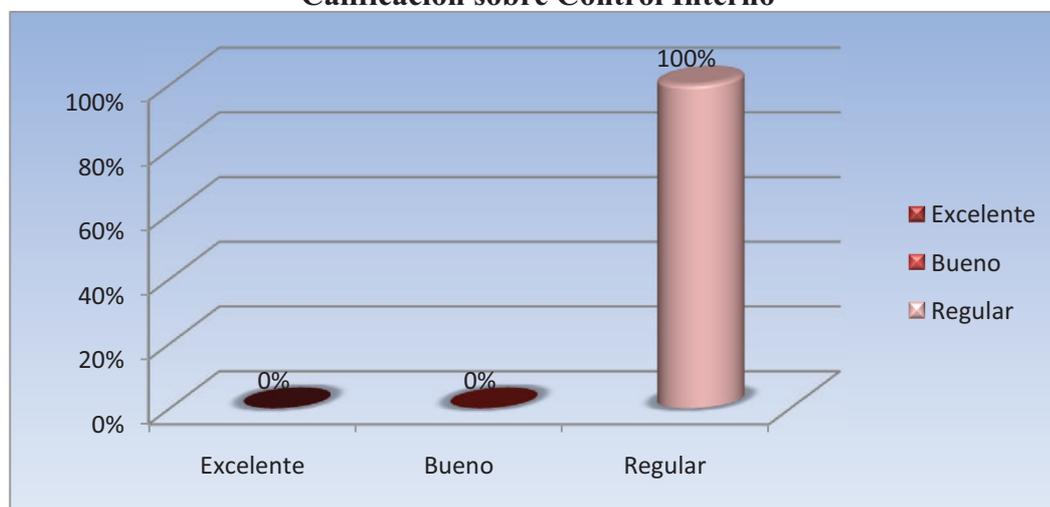
**Tabla N° 15**  
**Calificación sobre Control Interno**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Excelente	0	0%
2	Bueno	0	0%
3	Regular	13	100%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**Gráfico N° 15**  
**Calificación sobre Control Interno**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

Según la encuesta realizada al personal Operativo de la Empresa de productos lácteos "LEITO", el 100% manifiesta que el Control interno que realiza la Empresa es regular, por tal razón las investigadoras al analizar esta información verifican la gran necesidad que existe en la entidad por implantar un Sistema de Control Interno basado en políticas y normas que ayuden a generar una adecuada supervisión de todas las funciones que se realiza en cada departamento de la misma.

7.- ¿A su criterio la relación interdepartamental es?

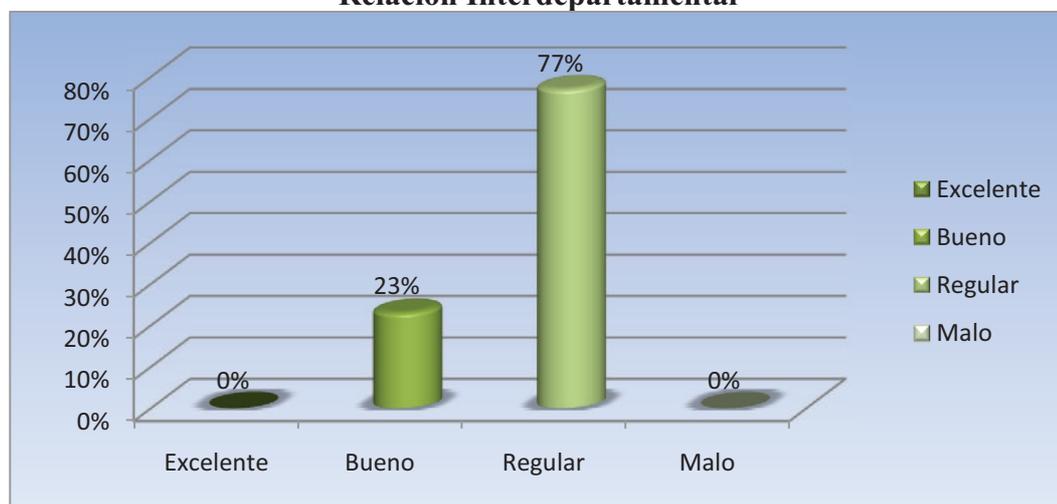
**Tabla N° 16**  
**Relación Interdepartamental**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Excelente	0	0%
3	Bueno	3	23%
4	Regular	10	77%
5	Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**Gráfico N° 16**  
**Relación Interdepartamental**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

En cuanto se refiere a la relación interdepartamental el 77% del personal Operativo contesta que es regular mientras que solo un 23% que es bueno, como se puede apreciar en su mayoría no está conforme, coadyuvando con la observación realizada en la Empresa de Productos Lácteos "LEITO" por parte de las investigadoras, así como confirmando la necesidad de mejorar su relación a través de la Implantación de un adecuado sistema que determine el alcance de sus funciones

8.- ¿Tiene Ud. acceso a toda información de la Institución?

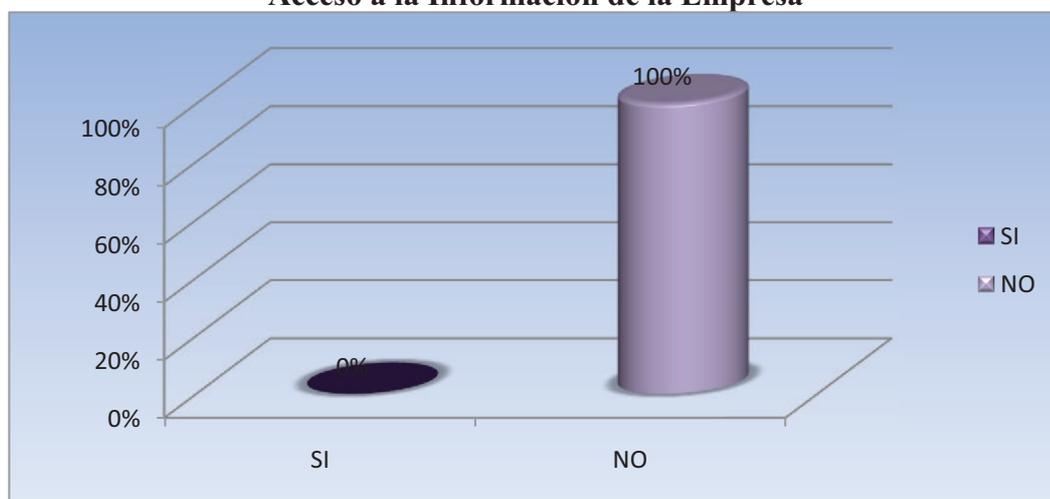
**Tabla N° 17**  
**Acceso a la Información de la Empresa**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	0	0%
2	NO	13	100%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 17**  
**Acceso a la Información de la Empresa**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a la encuesta realizada a la Empresa de Productos de Lácteos "LEITO", el 100% manifiesta que no tiene acceso a la información de la Empresa, pero como solo esto no es parte del Control Interno las investigadoras creen que es de suma importancia implantar un adecuado Sistema de Control Interno basado en un Manual de Procedimientos y Funciones para que en este caso el departamento Operativo tenga bien trazado sus funciones y la información que entregue sea de excelencia y confiable para que la los funcionarios encargados puedan tomar decisiones acertadas, confiando que todos los resultados sean fidedignos y no alterados o enmendados.

9.- ¿Posee una descripción detallada de las funciones que Ud. debe realizar?

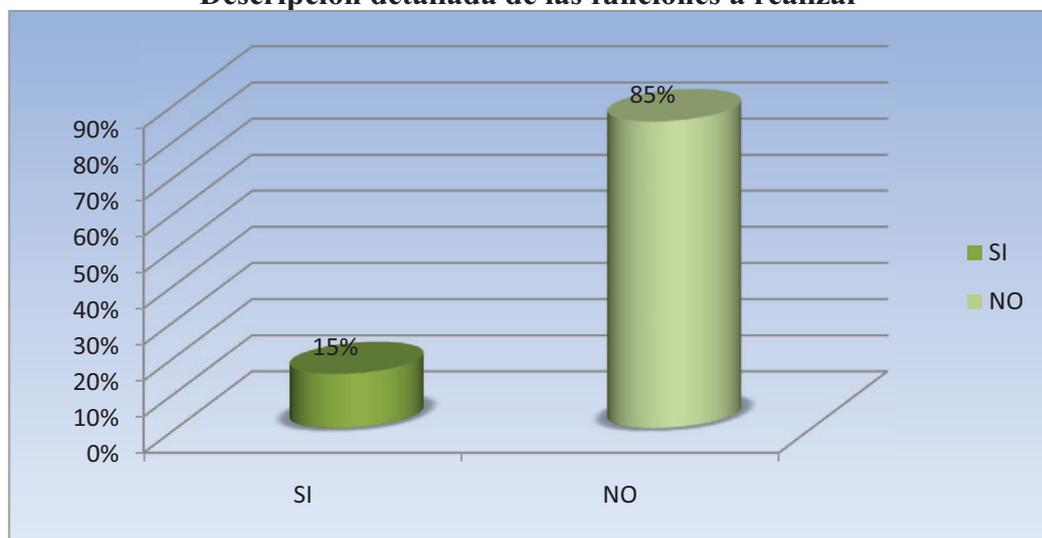
**Tabla N° 18**  
**Descripción detallada de las funciones a realizar**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	2	15%
2	NO	11	85%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 18**  
**Descripción detallada de las funciones a realizar**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### Análisis e interpretación

Conforme la encuesta realizada al personal Operativo de Productos Lácteos "LEITO", el 85% manifiesta que no posee una descripción detallada de las funciones que realiza en su departamento, cosa que fue comprobada con la observación realizada por las investigadoras, no poseen un documento que les determine las funciones que deben realizar cada uno de ellos, por eso se reincide en la imperiosa necesidad de establecer un Sistema de Control para determinar las funciones que deben realizar cada una de los trabajadores de la empresa.

10.- ¿Las amonestaciones cuando Ud. incumple su trabajo son notificadas en forma?

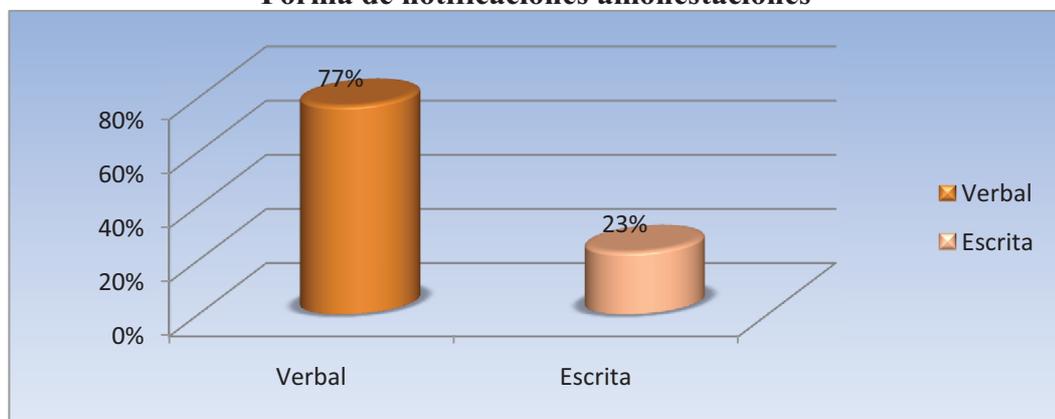
**Tabla N° 19**  
**Forma de notificaciones amonestaciones**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Verbal	10	77%
2	Escrita	3	23%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**Gráfico N° 19**  
**Forma de notificaciones amonestaciones**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

A través de la encuesta realizada al personal Operativo de la Empresa de Productos Lácteos "LEITO", el 77% manifiestan que las amonestaciones son presentadas en forma verbal y solo un 23% dice en forma escrita, determinando que realmente no existe un adecuado control para entregar todas las amonestaciones en forma escrita y poder seguir con el trámite respectivo.

Con estos antecedentes nos vemos en la imperiosa necesidad de implantar un sistema de control para evitar de alguna manera desfases en la elaboración del trabajo ejecutado por parte del personal Operativo.

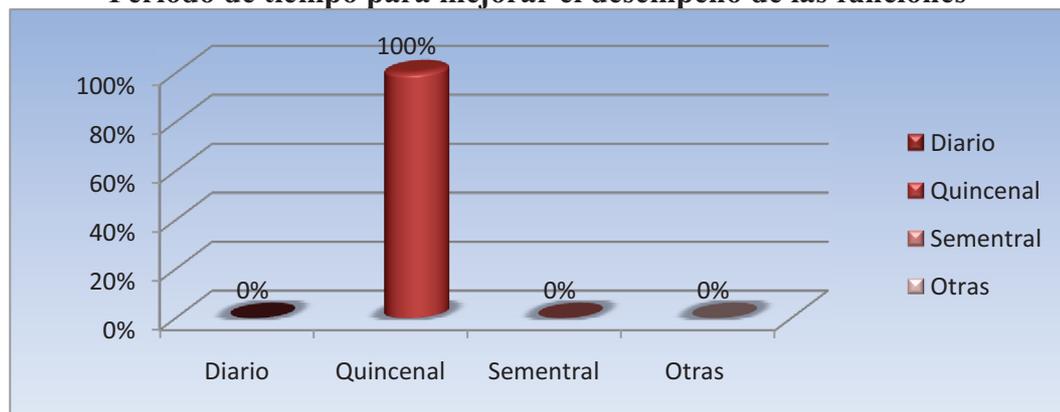
11.- ¿Cada qué tiempo reciben capacitación para mejorar el desempeño en sus funciones?

**Tabla N° 20**  
**Período de tiempo para mejorar el desempeño de las funciones**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Diario	0	0%
3	Quincenal	13	100%
4	Semestral	0	0%
5	Otras	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 20**  
**Período de tiempo para mejorar el desempeño de las funciones**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

Según la encuesta realizada al Personal Operativo de la Empresa de productos Lácteos "LEITO", un 100% manifiesta que reciben capacitación en forma quincenal para mejorar sus funciones, pero no conocen en muchos casos cuales son las actividades que van a realizar basándose en algún reglamento o documento elaborado por la empresa, esta interpretación ayuda a las investigadoras a consolidar la idea de mejorar el nivel de desempeño que realiza los trabajadores a través de la implantación de un Sistema de Control Interno.

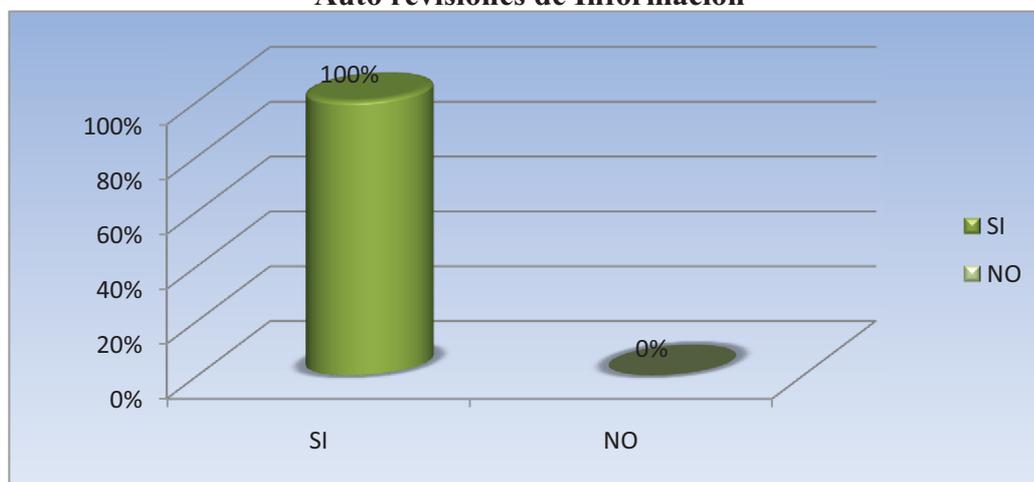
12- ¿Usted puede realizar auto revisiones de la información que procesa?

**Tabla N° 21**  
**Auto revisiones de Información**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	13	100%
2	NO	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 21**  
**Auto revisiones de Información**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a la encuesta realizada al personal Operativo de la empresa de Productos Lácteos "LEITO", el 100% manifiesta que si puede realizar auto revisiones de la información que procesa, corroborando en el momento de la observación realizada por parte de las investigadoras que pudieron constatar la ejecución de una auto revisión, por lo cual se piensa que es necesario implantar un Sistema de Control interno que garantice la confiabilidad de los datos procesados por parte del departamento de Operación y ayude a lograr la consecución de los objetivos y metas trazadas por la empresa.

## 2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”

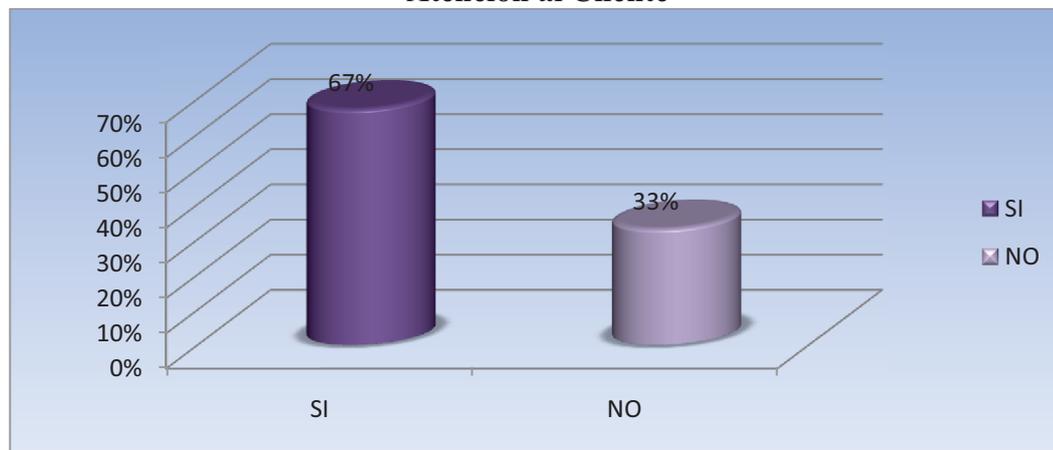
1.- ¿Está Usted satisfecho con la atención que le brinda la empresa de Productos Lácteos LEITO?

**Tabla N° 22**  
**Atención al Cliente**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	4	67%
2	NO	2	33%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos “LEITO”  
**Elaborado por:** Las Investigadoras

**Gráfico N° 22**  
**Atención al Cliente**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos “LEITO”  
**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

Según la encuesta Realizada a los Clientes de la Empresa de productos Lácteos “LEITO”, el 67% manifiestan que si, mientras que un 33% que no, esto demuestra que todavía no tiene la excelencia la empresa para atender a sus clientes, para lo cual sería viable colocar a una persona especializada para que realice esas funciones acorde a su perfil, y de esta manera obtener un mejor servicio al cliente.

2.- ¿El horario de atención al cliente es para usted?

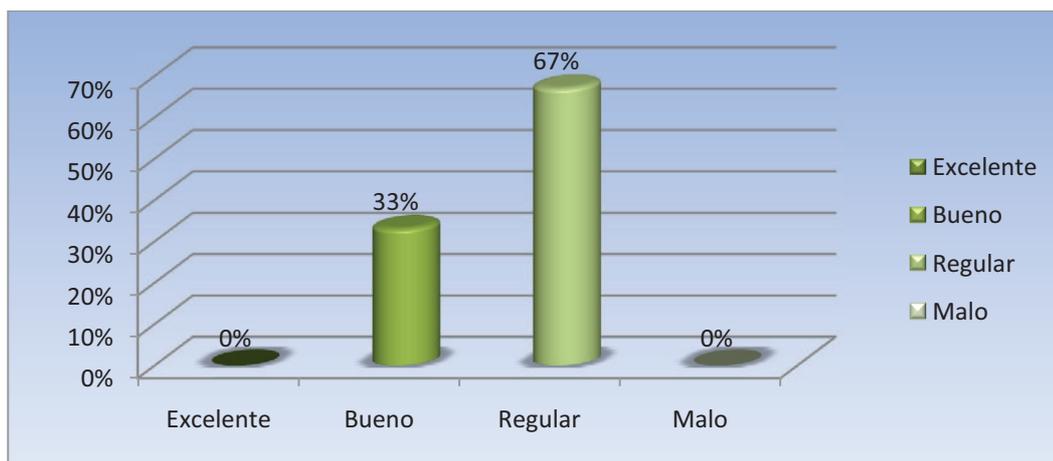
**Tabla N° 23**  
**Horario de atención al Cliente**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Excelente	0	0%
3	Bueno	2	33%
4	Regular	4	67%
5	Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 23**  
**Horario de atención al Cliente**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a la encuesta realizada se determinó que un 67% contesta que el horario de atención al cliente es regular, el cual concuerda con la observación realizada por parte de las investigadoras, es por ello que se propone implantar un Sistema de control Interno adecuado a la empresa para evitar estos tipos de inconvenientes, donde se represente de acuerdo a normas y políticas las funciones, los responsables y los procesos: así como también el horario de atención al cliente de la Empresa de Productos Lácteos "LEITO".

3.- ¿Cómo ve usted la atención por parte del personal que trabaja en la empresa de Productos Lácteos LEITO?

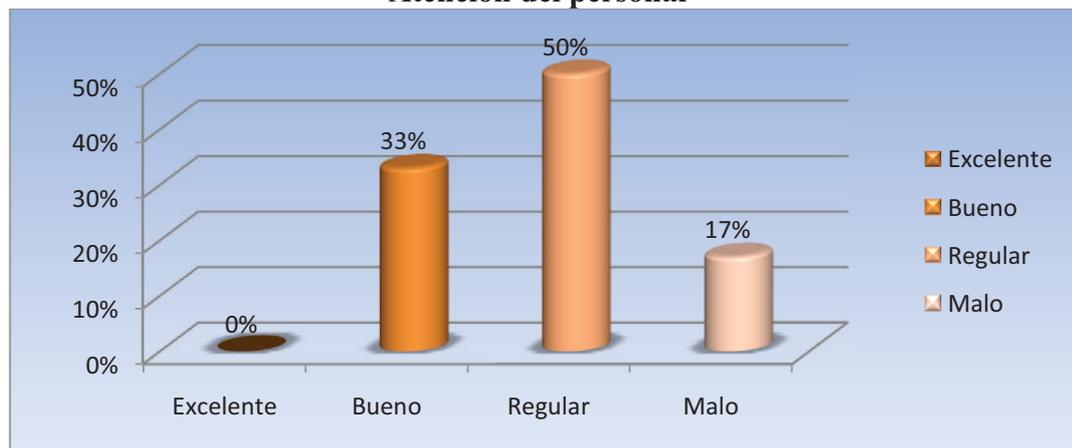
**Tabla N° 24**  
**Atención del personal**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Excelente	0	0%
3	Bueno	2	33%
4	Regular	3	50%
5	Malo	1	17%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 24**  
**Atención del personal**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

Según la encuesta realizada a los Clientes de la Empresa de Productos Lácteos "LEITO", manifestaron un 50% que la atención que brinda el personal que trabaja en la Empresa es regular, un 33% que es bueno y un 17% que es malo, lo que da a notar la falta de conocimiento por parte del personal que atiende al Cliente, por lo cual las investigadoras proponemos que se les capacite y posteriormente se designe sus funciones de acuerdo al grado de conocimiento que tiene cada uno de los empleados que trabajan dentro de la empresa.

4.- ¿Se entrega a tiempo los pedidos solicitados a la empresa de productos lácteos LEITO?

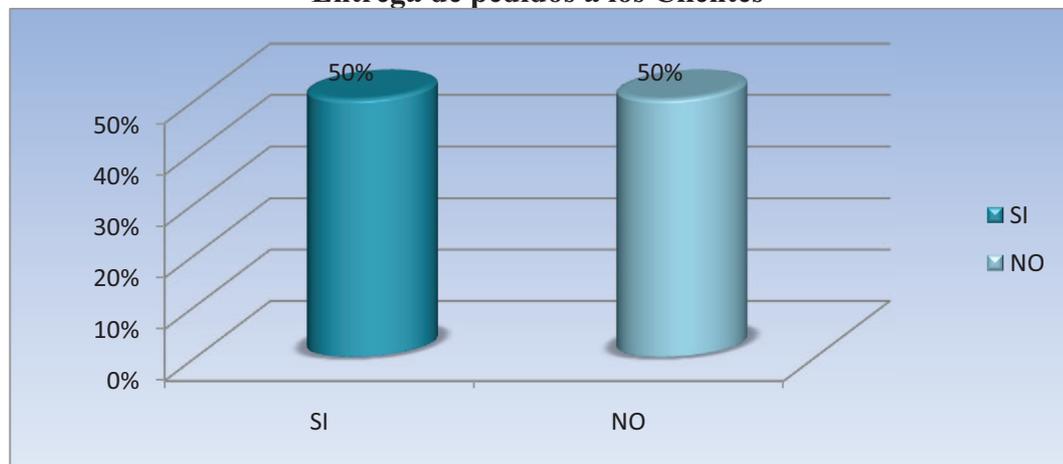
**Tabla N° 25**  
**Entrega de pedidos a los Clientes**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	3	50%
2	NO	3	50%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico 25**  
**Entrega de pedidos a los Clientes**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada los clientes contestan de la siguiente forma un 50% manifiestan que si entregan los pedidos a tiempo, mientras que el otro 50% no está de acuerdo, caso que fue comprobado por las investigadoras que al momento de la entrega de los pedidos no lo hacen con exactitud, puesto que no existe una persona encargada de realizar esas funciones, en este caso lo realiza la Auxiliar Contable de la empresa. Para lo cual se ha visto necesario estipular las funciones que cada empleado debe realizar dentro de la misma demostrando eficiencia y eficacia al momento de entregar los pedidos a los clientes.

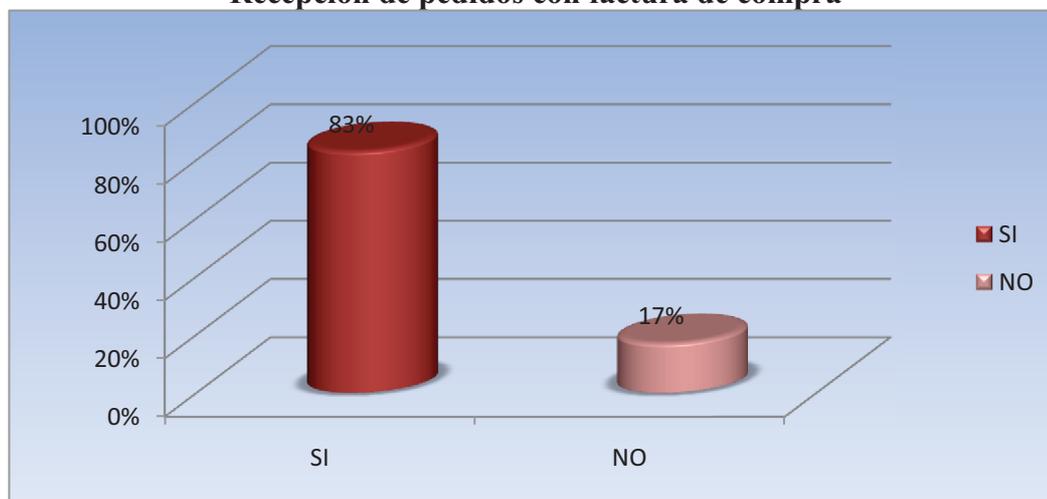
5.- ¿Recibe sus pedidos con la respectiva factura de compra?

**Tabla N° 26**  
**Recepción de pedidos con factura de compra**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	5	83%
2	NO	1	17%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
**Elaborado por:** Las Investigadoras

**Gráfico N° 26**  
**Recepción de pedidos con factura de compra**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

A través de la encuesta realizada se pudo determinar que el 83% contesta que si se recibe una factura como documento de respaldo por la compra de los productos que realiza la Empresa de Productos Lácteos "LEITO", mientras que el 17% que no recibe, lo cual estipula que existe falencias en la entrega de documentos de respaldo que garantice la compra realizada por el cliente, por lo tanto es imprescindible, implantar in sistema de Control Interno en la Empresa de Productos Lácteos "LEITO", para garantizar el buen funcionamiento de las actividades diarias que se realizan dentro de la misma.

6.- ¿Quién es la persona encargada de recibir sus pedidos en la empresa láctea?

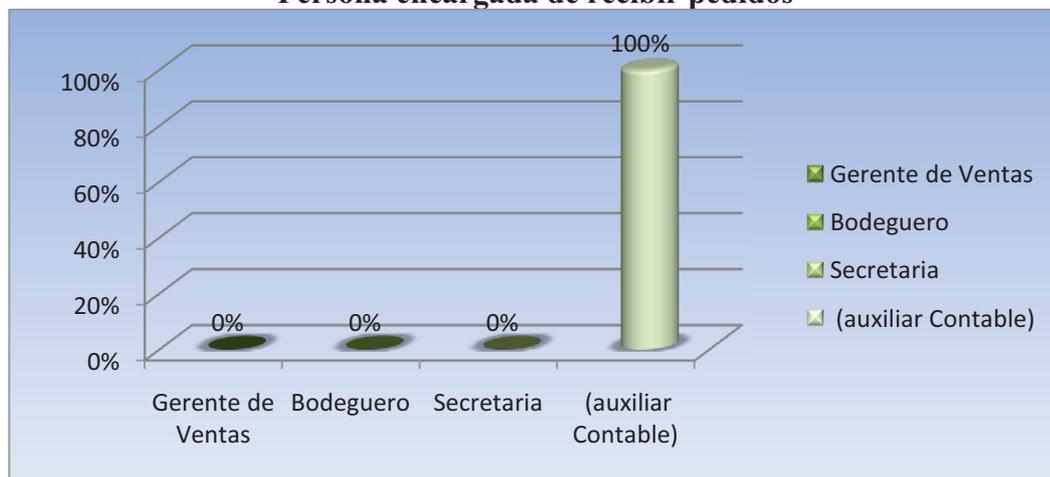
**Tabla N° 27**  
**Persona encargada de recibir pedidos**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Gerente de Ventas	0	0%
3	Bodeguero	0	0%
4	Secretaria	0	0%
5	(auxiliar Contable)	6	100%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 27**  
**Persona encargada de recibir pedidos**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a los Clientes de la Empresa de Productos Lácteos "LEITO", el 100% contesta que la auxiliar Contable es la encargada de realizar los pedidos, el cual fue comprobada por las investigadoras en el momento de la observación, donde es necesario que exista un Manual de Funciones y procedimientos para que una persona independiente a registros contables sea la que reciba pedidos solicitados por los Clientes y de esta manera ayudar a la consecución de sus objetivos que tiene la empresa.

## 2.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”

1.- ¿Los pedidos que usted entrega son los que usualmente solicita la empresa de productos lácteos LEITO?

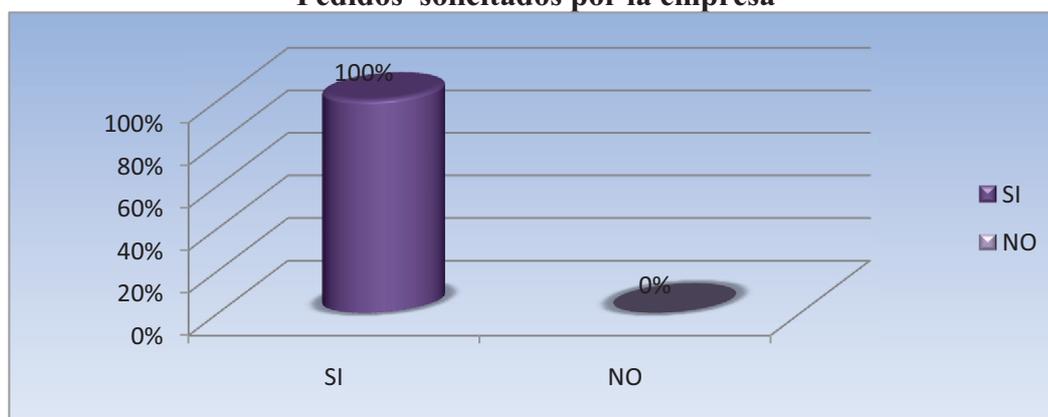
**Tabla N° 28**  
**Pedidos solicitados por la empresa**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	5	100%
2	NO	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 28**  
**Pedidos solicitados por la empresa**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

Elaborado por: Las Investigadoras

### Análisis e interpretación

A través de la encuesta efectuada a los Proveedores de la Empresa de productos Lácteos “LEITO”, el 100% contesta que los pedidos de la materia prima e insumos es entregada de acuerdo a lo que solicita la misma, por lo tanto las investigadoras mediante la observación realizada verifican que la entrega es oportuna es por ello necesario realizar un seguimiento del uso de los materiales.

2.- ¿Cada qué tiempo la empresa solicita sus productos?

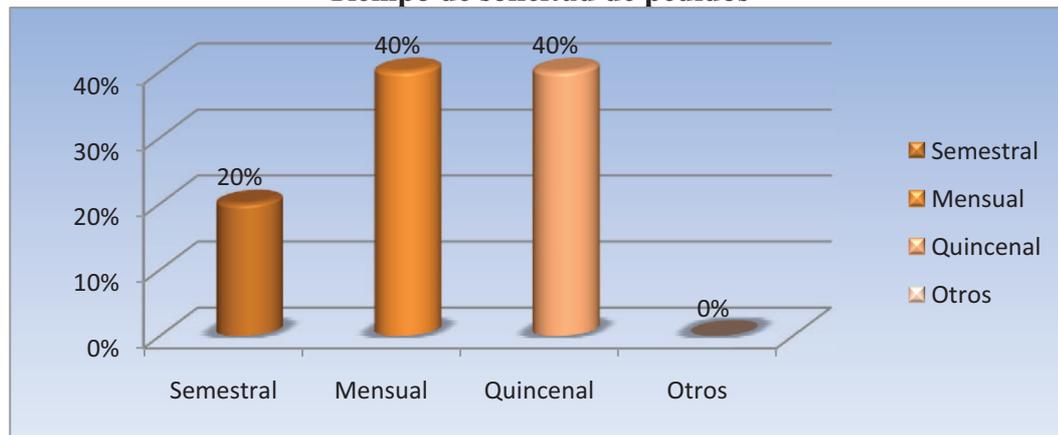
**Tabla N° 29**  
**Tiempo de solicitud de pedidos**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Semestral	1	20%
3	Mensual	2	40%
4	Quincenal	2	40%
5	Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 29**  
**Tiempo de solicitud de pedidos**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

Mediante la encuesta realizada el 40% de Proveedores determina que los pedidos son solicitados mensualmente, el otro 40% en forma quincenal y el 20% semestralmente, por lo que las investigadoras analizan que los pedidos son efectuados de acuerdo a la necesidad de producción ya que la empresa elabora deferentes variedades de productos y estos a la vez deben ser controlados para evitar el desperdicio de los mismos.

3.- ¿Quién es la persona encargada de realizar pedidos a los proveedores de la empresa de productos lácteos LEITO?

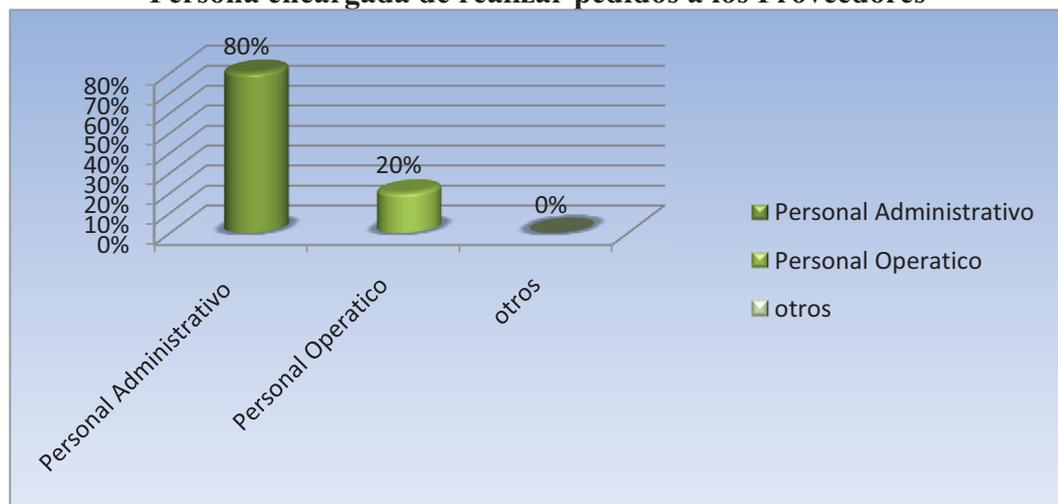
**Tabla N° 30**  
**Persona encargada de realizar pedidos a los Proveedores**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Personal Adminis	4	80%
2	Personal Operativo	1	20%
3	otros	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 30**  
**Persona encargada de realizar pedidos a los Proveedores**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada a los Proveedores el 80% contesta que el personal Administrativo es el encargado de realizar los pedidos respectivos y un 20% da a conocer que el personal Operativo también efectúa pedidos, es por ello que las investigadoras creen necesario aplicar un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades que se genera dentro de la misma, a través de un Manual de Procedimientos y Funciones.

4.- ¿La entrega de sus productos lo realizan con respaldo de facturas?

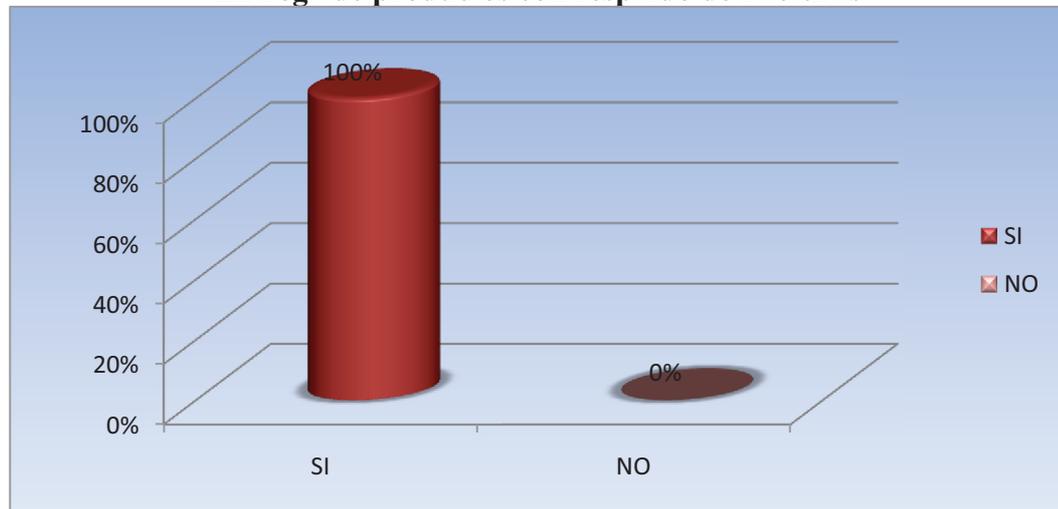
**Tabla N° 31**  
**Entrega de productos con respaldo de Facturas**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	5	100%
2	NO	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**Gráfico N° 31**  
**Entrega de productos con respaldo de Facturas**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

En la encuesta realizada a los Proveedores de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”, el 100% manifiesta que si se entrega las facturas justificando la venta de sus insumos y materias primas, por lo tanto las investigadoras ratifican que en la observación efectuada a la empresa reciben sus pedidos con sus respectivos documentos de respaldo, el mismo que servirá para la aplicación de un Control Interno de manera que ayude al mejor desempeño de las actividades ejecutadas con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas planteadas por la organización.

5.- ¿El pago a proveedores de la empresa de productos lácteos LEITO lo realiza?

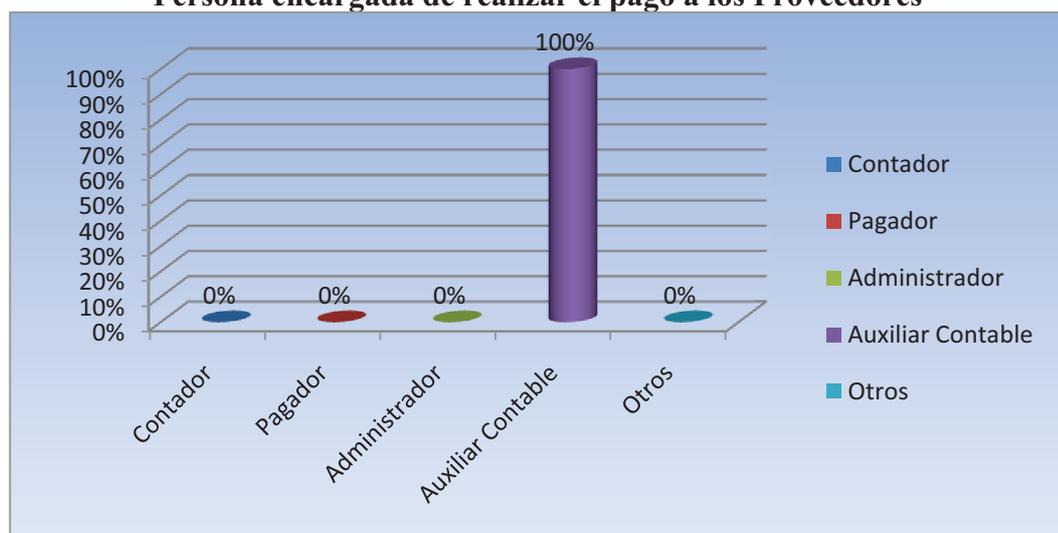
**Tabla N° 32**  
**Persona encargada de realizar el pago a los Proveedores**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	Contador	0	0%
2	Pagador	0	0%
3	Administrador	0	0%
4	Auxiliar Contable	5	100%
4	Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

**Gráfico N° 32**  
**Persona encargada de realizar el pago a los Proveedores**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

Por medio de la encuesta realizada a los Proveedores de la Empresa de Productos lácteos "LEITO", el 100% manifiestan que la Auxiliar Contable es la persona encargada de efectuar el pago a los mismos por lo cual las investigadoras proponen que exista una persona específica para realizar dicha actividad para que de tal forma no exista duplicidad de funciones y lograr un mejor Control Interno.

6.- ¿Cuándo recibe el pago de sus productos entregados le realizan sus correspondientes retenciones?

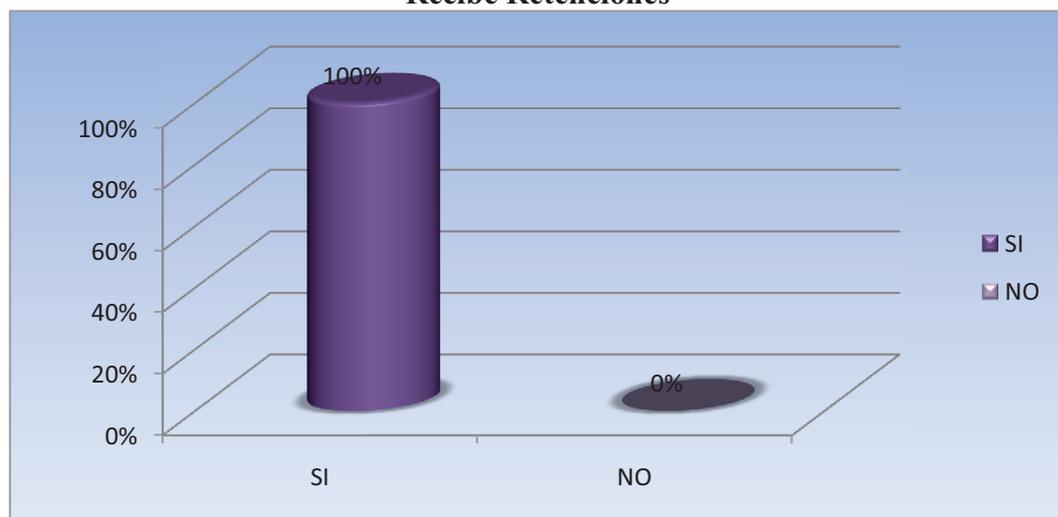
**Tabla N° 33**  
**Recibe Retenciones**

N°	CATEGORÍA	FR. ABS.	%
1	SI	5	100%
2	NO	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**Gráfico N° 33**  
**Recibe Retenciones**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis e interpretación**

A través de la encuesta aplicada a los Proveedores de la Empresa de Productos lácteos "LEITO", el 100% da a conocer que si se recibe las correspondientes retenciones de acuerdo a las facturas que han sido entregadas por parte de los proveedores, por lo cual las investigadoras creen necesario que se verifique los montos desglosados y que concuerden con lo dispuesto en la Ley Tributaria.

## **RESPUESTA A LAS PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

### **Pregunta 1**

¿Qué elementos conceptuales permitirán la implantación de un sistema de control interno a la empresa de productos lácteos LEITO que permita mejorar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros?

### **Respuesta 1**

Todos los elementos conceptuales el sistema de control como es: Control Interno, tipos de control y manuales tanto de funciones como de procedimientos se ha consultado en fuentes bibliográficas como en internet para ampliar los conocimientos de las investigadoras,

### **Pregunta 2**

¿Qué técnicas se aplicará para obtener la información necesaria que permita definir la situación actual de la empresa de productos lácteos LEITO?

### **Respuesta 2**

Para definir la situación actual de la empresa de productos lácteos “LEITO” se ha procedido a realizar encuestas, entrevistas y fichas de observación al área Administrativa-Financiera y Operativa de la misma para tener un conocimiento global de la organización ya sea en el sector interno como externo; las cuales nos han proporcionado información necesaria para poder determinar resultados sobre las condiciones que se encuentra la empresa.

En esta situación se ha dado cuenta que carece de un adecuado Control Interno por los resultados arrojados de los instrumentos aplicados como técnicas de investigación.

### **Pregunta 3**

¿Cuál es la estructura del sistema de control interno que se debería implantar en la empresa de productos lácteos LEITO para tener un mejor control tanto administrativo como operativo?

### **Respuesta 3**

La estructura del Sistema de Control Interno a implantar dentro de la empresa de Productos Lácteos LEITO, se basa en el diseño de un manual de funciones, procedimientos y políticas que permitan identificar el número de funciones por cargo, número de procesos necesarios ejecutados por departamento y número de políticas empleadas.

## CONCLUSIONES

- ✓ La inexistencia de Manual de Procedimientos y Funciones incluyendo normas, políticas, no permiten el funcionamiento ideal de las diferentes departamentos de la empresa de Productos Lácteos “LEITO”
- ✓ La falta de un Sistema del Control Interno particular, que involucre y defina operaciones administrativas y financieras, implica que los departamentos carezcan de procedimientos, que les permita obtener resultados más eficientes y eficaces.
- ✓ El desconocimiento que presentan los funcionarios y empleados de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO” sobre Control Interno, en cuanto al manejo y utilización de los recursos, no permite que las dependencias de la empresa, responda con responsabilidad y cuidado necesarios.
- ✓ La falta de conocimiento por parte del personal Administrativo y Operativo sobre las acciones de control interno que realiza la Entidad, puede influir en el desempeño de las funciones diarias, lo que a la larga puede ser perjudicial en el cumplimiento de objetivos empresariales.
- ✓ El pago a los Proveedores es realizado por parte de la Auxiliar Contable de la empresa, el mismo que puede causar con el tiempo dificultad en el manejo de los recursos por realizar funciones que no le corresponden.
- ✓ No existe el suficiente y adecuado conocimiento de Control Interno, lo que en determinado momento impide que se prevenga el cometer errores en el manejo de recursos con que cuentan las diferentes dependencias de la empresa.
- ✓ La entrega de facturas por parte de la empresa de productos Lácteos “LEITO” no se lo realiza adecuadamente, el cual podría provocar desviación de información.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Con la implantación de un Sistema de Control Interno estableciendo objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí, habrá más posibilidad de asegurar el cumplimiento de metas.
- ✓ Implantar un Sistema de Control Interno en la empresa de Productos Lácteos “LEITO”, el mismo que contenga funciones y procedimientos aplicables a cada categoría y, cuya utilización y seguimiento se convierta en un proceso integrador, dinámico y permanentemente.
- ✓ La empresa debe contar, con una comisión encargada exclusivamente en elaborar un reglamento interno de manejo y administración de recursos, posteriormente socializarlos y de esta manera mejorar las acciones administrativas y operativas promoviendo al mismo tiempo una adecuada cultura de control.
- ✓ Resulta conveniente poner en práctica políticas de comunicación y organización, que permita a los empleados percibir que el proceso empresarial que se maneje con justicia y equidad, logrando con ello como respuesta, mejores resultados en las labores encomendadas.
- ✓ Para el desembolso de dinero se lo debe hacer únicamente a través de una persona encargada a realizar esta actividad dentro de la empresa el mismo que nos ayudará a evitar errores a futuro.
- ✓ Es beneficioso que dentro de las actividades empresariales se planifiquen conferencia, seminario o pequeñas charlas sobre Control Interno, que en gran medida permitirá evitar, detectar y corregir errores oportunamente.
- ✓ La entrega de facturas se debe realizar de acuerdo a lo que establece la Ley con la finalidad de tener una contar con una información clara oportuna y eficaz.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS LEITO, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN SALCEDO, PARA EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL AÑO 2010**

#### ***3.1.1. Antecedentes***

La Empresa LEITO es una pequeña industria dedicada a la elaboración y comercialización de lácteos como son yogurt y quesos, los mismos que demuestran calidad y excelencia en el tiempo de consumo en el mercado.

La misma que habiendo cumpliendo con las disposiciones establecidas en la legislación Sanitario Ecuatoriana para alimentos y comprobado, que reúne las disponibilidades técnicas de acuerdo a ello se autoriza su registro y funcionamiento al Ingeniero Pozo Yépez César Germán como propietario.

Debido a la necesidad de ampliar la comercialización en el mercado se abre una gama de productos como también la instalación de la planta es por ello que fue notorio el desarrollo de la empresa.

Y en la actualidad se da a conocer que cuenta con personal apto para desempeñar las actividades de la empresa, debiendo cada uno de ellos cumplir con los reglamentos que establece y dispone la empresa.

### ***3.1.2. Justificación***

Como estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, especialidad Contabilidad y Auditoría, una vez seleccionado el tema de investigación relacionado con la especialidad y conocimientos adquiridos determina que en la actualidad existe una gran preocupación de las organizaciones y entidades del sector público como privado por reforzar los controles internos y minimizar los actos de corrupción o fraudes.

El presente trabajo es original, puesto que no existe antecedente alguno de un tipo de trabajo similar, lo cual se ha observado en los archivos de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”. La investigación será factible de realizarla por la facilidad que la misma proporcionará a las postulantes del trabajo investigativo.

El tema de investigación se efectuará en los diferentes departamentos de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO” a través de la implantación de un sistema de control interno que permitirá tener una buena distribución de recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa, además permitirá la evaluación de los procesos de decisión y las relaciones con el plan de organización para lograr los objetivos deseados.

La implantación de un sistema de control interno servirá para todos los funcionarios y empleados para que tengan conocimiento sobre las normas a los que están sujetos, de este modo podrán evitar errores y desviaciones en las diferentes actividades y operaciones que diariamente realicen. Por lo cual es necesario, tomar en cuenta que la implantación del Sistema de Control Interno en la empresa consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión administrativa y financiera, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos. Así como el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de políticas y planes de acción, evaluando los sistemas de administración y control, con fines

de mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

Esta implantación, debe estar orientada para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión y aunque posiblemente los montos que no sean significativos o relevantes, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción de la empresa.

Además, es necesario establecer controles internos sólidos que permitan establecer una base firme, de acuerdo a las necesidades de la institución mediante la obtención de información práctica y real, tomada de la fuente en donde se origina el problema.

La investigación realizada, aportará a los empleados y directivos a realizar el trabajo, fomentando ser una guía importante que mejorará y corregirá errores en las actividades diariamente realizadas en la empresa, en donde la gestión administrativa y financiera establece adecuados controles que aseguren la observancia de las normas que involucran a esta área.

Proporcionando confianza a quien administra los recursos permitiendo que la información sea la correcta, ya que se emitirán recomendaciones que mejoren las actividades o permita corregir errores en forma oportuna.

### ***3.1.3. Objetivos de la Propuesta***

#### ***3.1.3.1. Objetivo General***

Diseñar e implantar un sistema de control interno que permita establecer las actividades que debe desarrollar cada uno de los funcionarios y empleados, para tener un mejor control tanto administrativo como operativo en la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”.

### ***3.1.3.2. Objetivos Específicos***

- ✓ Establecer en la empresa de Productos Lácteos “LEITO” Normas, Técnicas y Procedimientos de Control, que le permitan realizar funciones propias a su cargo. De esta forma consiguiendo una oportuna, adecuada y confiable presentación de información a los diferentes niveles directivos y de control.
- ✓ Identificar posibles riesgos que se presenten dentro de la empresa, buscando las mejores estrategias para minimizarlos hasta considerarlos aceptables, logrando de esa manera alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Promover una cultura de control y manejo de valores y operaciones que sean íntegros y éticos en las diferentes funciones a desempeñar dentro del área Administrativa Financiera y Operativa de la empresa, para lograr realizar las actividades en forma eficiente y eficaz.

### ***3.1.4. Dirección de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO” y horario de trabajo de los Empleados.***

La Empresa de Productos Lácteos “LEITO” se encuentra ubicada en el Cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi, Barrio Rumipamba Central y su horario de trabajo es el siguiente:

#### **A nivel Administrativo**

- |                     |                                 |
|---------------------|---------------------------------|
| ✓ Gerente           | De 08hoo a 12hoo y 2hoo a 16hoo |
| ✓ Secretaria        | De 08hoo a 12hoo y 2hoo a 16hoo |
| ✓ Contadora         | De 08hoo a 12hoo y 2hoo a 16hoo |
| ✓ Auxiliar Contable | De 08hoo a 12hoo y 2hoo a 16hoo |
| ✓ Bodeguero         | De 08hoo a 12hoo y 2hoo a 16hoo |

## **A nivel Operativo**

- ✓ Jefe de Producción De 08hoo a 12hoo y 2hoo a 16hoo
- ✓ Operarios Turnos rotativos de 08hoo c/turno
- ✓ Laboratorista De 08hoo a 12hoo y 2hoo a 16hoo

### ***3.1.4.1. Actividad que ofrece la Empresa***

La Empresa de Productos Lácteos “LEITO” se dedica a la Pasteurización, Homogenización de leche y elaboración de sus derivados como son quesos, yogurts, limonadas, naranjadas, y leche pasteurizada para envasarlos y posteriormente comercializar en el mercado local y nacional.

### ***3.1.4.2. Diagnóstico de la situación actual de la Empresa***

En reuniones con el personal Administrativo y Operativo de la Empresa de productos Lácteos LEITO se analizó y evaluó el F.O.D.A. de la siguiente manera.

### ***3.1.5. Pasos para evaluar la matriz F.O.D.A.***

Ponderación de las variables

- 0.01 sin importancia
- 0.1 con importancia

Fusión a cada factor

- 1 debilidad importante
- 2 debilidad menor
- 3 fortaleza menor
- 4 fortaleza importante

### 3.1.5. Evaluación de la Matriz F.O.D.A. de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”.

#### EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO” MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
✓ Cuenta con tecnología avanzada que le permite mejorar su sistema de producción	0,13	4	0,52
✓ Existe una clara conciencia del gerente de la empresa de lácteos, en la necesidad de buscar alternativas, a través de la contabilidad, para mejorar el sistema contable de la misma.	0,11	4	0,44
✓ Cuenta con personal de experiencia dentro del área financiera de la empresa.	0,09	3	0,27
✓ Existe suficiente interés, tanto en el personal que labora, como por parte del gerente financiero para acceder a un nuevo y renovado sistema de contabilidad de costos para la empresa.	0,10	3	0,30
✓ Cuenta con una variedad de productos destinados a satisfacer las necesidades de los clientes.	0,10	4	0,40
✓ Trabajar bajo convenios con otras industrias de producción.	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>			
✓ La empresa de productos lácteos no cuenta con un sistema de control interno para la determinación de funciones.	0,12	1	0,12
✓ La contabilidad utilizada en la empresa referida responde a un modelo tradicional.	0,08	2	0,16
✓ Se observa un lento desarrollo en relación a la capacidad instalada de la empresa.	0,09	1	0,09
✓ No existe un control adecuado de los costos de calidad de manera general en la empresa investigada	0,10	1	0,10
	<b>1,00</b>	<b>26</b>	<b>2,64</b>

ELABORADO: C.S.E.P/G.C.P.A	FECHA: 06/03/2010
REVISADO: R.M.M.C.	FECHA: 07/02/2011

**EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
✓ Comercializa directamente la leche de las haciendas ganadera aledañas a la empresa que permite obtener leche a menor costo.	0,2	3	0,60
✓ Al adquirir directamente de fábricas o distribuidoras los insumos y materiales que se utilizan en la producción permitirá disminuir los costos de adquisición.	0,25	4	10
<b>Amenazas</b>			
✓ Existen en la provincia de Cotopaxi, un número considerable de empresas industriales dedicadas a la producción láctea.	0,22	1	0,22
✓ Los diferentes precios establecidos por la competencia para cada producto lácteo introducidos en el mercado.	0,16	2	0,32
✓ Se observa un lento desarrollo en relación a la capacidad instalada de la empresa.	0,17	2	0,34
	<b>1,00</b>	<b>12</b>	<b>2,48</b>

ELABORADO: C.S.E.P/G.C.P.A	FECHA: 06/03/2010
REVISADO: R.M.M.C.	FECHA: 07/02/2011

### **Análisis e interpretación**

Al realizar la evaluación interna de la matriz F.O.D.A. de la empresa de Productos Lácteos “LEITO” se determina que lo que prevalece son las fortalezas, pero es de mucha importancia destacar que la debilidad importante es que carece de un Sistema de Control Interno por tal razón no pueden determinar correctamente los costos de producción, la cual demuestra ser una falencia frontal en cuanto al control se refiere.

Por otro lado al analizar la situación externa de la empresa se interpreta que las oportunidades son muy pocas mientras que las amenazas involucran las limitaciones en el desarrollo oportuno de la empresa para cumplir los objetivos trazados, para lo cual es necesario organizar adecuadamente a todos los empleados y funcionarios de la empresa buscando las mejores alternativas de acuerdo al perfil que tiene cada uno de ellos

#### **3.1.6. Evaluación del Control Interno existente en la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”.**

Para evaluar el control interno existente en la empresa de productos Lácteos LEITO se procedió a realizar cuestionarios tanto a la parte Administrativa como a la parte Operativa ya que son áreas vulnerables a riesgos, estas preguntas fueron dirigidas específicamente al nivel de control que posee la empresa, las cuales de alguna manera contribuyeron para conocer la condición actual que tiene la misma, en donde permite realizar un análisis si en realidad es necesario implantar un sistema de control interno de acuerdo a las respuestas obtenidas en la aplicación de los respectivos cuestionarios en las diferentes áreas examinadas.

**EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”  
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO  
**NIVEL:** CONTABILIDAD  
**FACTOR:** ADMINISTRACIÓN GENERAL  
**RESPONSABLE:** CONTADORA

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES	
		SI	NO		
1	¿Realiza sus actividades en base a un Manual de Funciones?		√	Porque no tiene un manual que lo determine	
2	¿El sistema contable es llevado de acuerdo a los PCGA?	√			
3	¿Existen formularios pre numerado que respalden las operaciones?	√			
4	¿Están adecuadamente segregados las funciones de autorización y registro de operaciones?		√		Porque la auxiliar contable hace veces de contadora.
5	¿Se realizan retenciones de acuerdo a disposiciones del SRI?	√			
6	¿El pago de facturas por adquisición de materia prima e insumos se realiza previo informe de Bodega?	√			
7	¿Las operaciones están respaldadas con la suficiente documentación fuente y son archivadas adecuadamente?	√			
8	¿El sistema contable, está sistematizado?	√			

ELABORADO: C.S.E.P/G.C.P.A	FECHA: 06/07/2010
REVISADO: R.M.M.C.	FECHA: 07/02/2011

### **Análisis e interpretación de la evaluación del sistema de control interno al área de contabilidad.**

En el cuestionario de control interno aplicado al departamento de contabilidad dentro de la empresa de productos Lácteos LEITO la contadora manifiesta que sus actividades no se realizan en base a un manual de funciones puesto que no tienen uno que lo determine. Así como también nos da a conocer que las funciones de autorización y registros de operaciones no están segregados adecuadamente porque la auxiliar contable tiene que asumir el papel de contadora.

Por lo cual demuestra que hace falta una implantación urgente de un sistema de control interno, llegando a la conclusión de tomar medidas correctivas como es: diseñar un manual de Funciones y Procedimientos para que de alguna manera tener control sobre las mismas y evitar que se cometa duplicidad de funciones provocando desfases en la Gestión Administrativa de la empresa.

**EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”  
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO  
**NIVEL:** ALMACENAMIENTO (BODEGA)  
**FACTOR:** INVENTARIOS  
**RESPONSABLE:** BODEGUERO

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Realiza sus actividades en base a un Manual de Funciones?		√	<p>Porque no tiene un manual que lo determine</p> <p>Se lo realiza sin plan de compras, solo por necesidad de uso</p>
2	¿Elabora un Plan de compras anuales de acuerdo a las necesidades del departamento de Producción?		√	
3	¿Tiene un listado de Proveedores para su inmediata localización?	√		
4	¿Lleva un control de bienes y materiales recibidos y pendientes de recibir?	√		
5	¿La materia prima e insumos son recibidos de acuerdo a la factura de compra?	√		
6	¿Se elabora inventario de mercaderías existentes?	√		
7	¿Presenta informe del movimiento que ha tenido la cuenta inventarios?		√	
8	¿Los registros para el control de bodega, contienen información que permita analizarlos en cualquier momento?	√		

ELABORADO: C.S.E.P/G.C.P.A	FECHA: 06/07/2010
REVISADO: R.M.M.C.	FECHA: 07/02/2011

### **Análisis e interpretación de la evaluación del sistema de control interno al área de bodega.**

En el cuestionario de control interno aplicado al departamento de bodega dentro de la empresa de productos Lácteos LEITO el bodeguero manifiesta que la actividad que el realiza no lo hace en base a un manual de funciones puesto que la empresa no dispone de uno de ellos, por lado no elabora un plan de compras anuales de acuerdo a las necesidades del departamento de producción ya que esta actividad lo realiza por necesidad de uso tanto de materiales como de materia prima. Así como también no se presenta informes del movimiento de cuenta inventarios.

Lo cual se determina que no existe un adecuado control interno sobre la cuenta inventarios debido a que el personal no está capacitado en la utilización del mismo, es por ello que se ha visto la necesidad de asignar funciones a cada trabajador que opera dentro de la empresa para un mejor desempeño en las actividades encomendadas.

Además se cree necesario que la elaboración de un manual de procedimientos ayudará al control máximo del uso y desperdicio tanto de materiales como materia prima que tiene el departamento de producción ayudando a controlar de mejor manera la cuenta inventarios.

**EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”  
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**DEPARTAMENTO:** OPERATIVO  
**NIVEL:** PRODUCCIÓN  
**FACTOR:** INVENTARIOS  
**RESPONSABLE:** JEFE DE PRODUCCIÓN

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Realiza sus actividades en base a un Manual de Funciones?		√	Porque no tiene un manual que lo determine
2	¿Para utilizar la materia prima realiza su respectiva requisición?	√		
3	¿Para la elaboración de los diferentes productos cuenta con mano de obra especializada?	√		
4	¿Lleva un control de bienes y materiales recibidos por parte de bodega	√		
5	¿Existe una persona encargada de revisar el normal funcionamiento de la maquinaria?	√		Cuenta con una persona encargada del mantenimiento de las maquinarias
6	¿La Producción se realiza a través de órdenes de pedido?	√		
7	¿Presenta informes sobre los lotes producidos?		√	Porque no tiene una persona destinada para realizar estos informes.
8	¿Existen desperdicios de materia prima e insumos en el momento de la producción?	√		
9	¿Cuenta el personal con el equipo de seguridad necesaria?	√		

ELABORADO: C.S.E.P/G.C.P.A	FECHA: 06/07/2010
REVISADO: R.M.M.C.	FECHA: 07/02/2011

## **Análisis e interpretación de la evaluación del sistema de control interno al área de bodega.**

En el cuestionario de control interno aplicado al departamento de producción dentro de la empresa de productos Lácteos LEITO el jefe de producción nos da a conocer que de igual forma las actividades que el realiza no lo hace en base a un manual de funciones como se dio a conocer en las situaciones anteriores él no dispone de un manual que le ayude a efectuar de manera eficiente y eficaz.

Además manifiesta que no existe una persona encargada y capacitada para realizar los informes de los lotes de producción, por otro lado responde el jefe de producción al cuestionario que existen desperdicios de materia prima e insumos dándonos a saber que por esta razón de no presentar informes la cuenta inventarios puede verse afectada al momento de realizar algún examen especial.

Por lo tanto se ve necesario aplicar un sistema de control interno que ayude a supervisar la utilización de los materiales e insumos que incurren dentro de la producción y de tal forma evite el desperdicio de los mismos ayudando de esta manera a generar más ingresos para la empresa.

## **3.2. POLÍTICAS GENERALES**

### **De los requisitos para ser trabajador de la empresa**

Antes de la celebración del respectivo contrato y del inicio de sus labores, los trabajadores deberán presentar, para la correspondiente anotación en el Registro de trabajadores, los siguientes documentos y cumplir los requisitos que a continuación se detallan:

- 1) Cédula de ciudadanía y/o de identidad y Certificación de votación
- 2) Carné de Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (en adelante “IESS”, si lo tuviere).

- 3) Cédula Militar o documento sustitutivo, actualizado.
- 4) Dos certificados de honorabilidad conferidos por personas que no sean familiares de los otorgantes.
- 5) Certificado de trabajo del último empleador (si lo tuviere).
- 6) Certificado de antecedentes personales.
- 7) Dos fotografías tamaño carné, actualizadas.
- 8) Título debidamente emitido y refrendado por la Institución educativa, en caso de profesionales o trabajadores calificados.
- 9) Someterse a las entrevistas y pruebas que el empleador determine.
- 10) Obtener el certificado de salud otorgado por la Autoridad Pública de Salud, si así lo solicitare la empresa.

Adicionalmente, los aspirantes a trabajadores de la empresa deben ser plenamente capaces de contratar en materia laboral, de conformidad con el Art. 35 del Código del Trabajo esto es, ser mayor de edad, poseer certificados de solvencia moral y buena conducta. Si es menor de edad, poseer la autorización de sus padres, tutores o de quien haga sus veces y obtener autorización del Inspector de Trabajo o del Presidente del Tribunal de menores.

Cumplir con las normas y procedimientos de selección que se establezcan, comprobación de las calidades profesionales mediante exámenes técnicos, evaluación psicológica, etc.

Presentar los certificados de trabajo de los lugares donde haya prestado sus servicios con la exposición de la clase de trabajos ejecutados, tiempo de servicio y la remuneración recibida, y además, dos certificados de honorabilidad que acrediten su solvencia moral.

Proporcionar por escrito al empleador su dirección domiciliaria, debiendo comunicar de inmediato y por escrito, cualquier cambio relativo a su domicilio. El incumplimiento de estas comunicaciones será considerado como falta. Además proporcionará los siguientes datos: nombres y apellidos del trabajador, de sus

padres, de sus hijos, de su conyugue o conviviente, edad, lugar de nacimiento, si estuvo o no afiliada al IESS, fecha de ingreso y salida del trabajo anterior y dos fotos tamaño carné.

Someterse al chequeo médico de admisión, sin ninguna consecuencia jurídica y peor laboral, y si es mejor, presentar el certificado de salud ocupacional otorgado por el Ministerio de Salud.

Rendir garantía legal y suficiente a satisfacción de la compañía, cuando se trate de trabajadores que tengan que manejar fondos, ventas de productos, subproductos y/o materias primas producidas o comercializadas por la empresa o tener en custodia bienes de la Empresa.

La Empresa no asume responsabilidades de ninguna naturaleza si un trabajador hace una declaración falsa respecto a lo prescrito en el presente reglamento o presente documentos que tengan errores o que no sean auténticos. En estos casos la compañía podrá solicitar la terminación de la relación laboral de conformidad con el Art. 172 del Código del Trabajo ya que se trata de una falta grave.

Ninguna de las partes (la empresa y los trabajadores) debe mantener oculta ninguna información que pudiera tener importancia en la futura vinculación que se establecerá en las dos partes.

### **Jornadas y horarios de trabajo**

La compañía establece sus labores diarias en jornadas acorde con sus necesidades de trabajo y producción.

- a) Los trabajadores cumplirán fielmente las jornadas de trabajo de acuerdo a los horarios que disponga la Empresa, o en su efecto, los horarios o jornadas de trabajo que se haya acordado previamente entre la empresa y el trabajador, los

horarios de almuerzo y/o descanso serán también acordados previamente según la conveniencia de las partes.

No obstante de lo anterior, la jornada máxima de trabajo será de ocho horas de labor diaria y de cuarenta horas a la semana; sin perjuicio de las jornadas extraordinarias o suplementarias de trabajo que se acordaren entre la Empresa y sus trabajadores.

- b) De ser necesario por la modalidad de trabajo, que no pueden suspenderse la producción, las horas extras o suplementarias de trabajo serán comunicados al trabajador a primera hora de iniciada la labor con previo acuerdo y consentimiento del trabajador, de conformidad a lo establecido en el Art. 63 del código de Trabajo.
- c) Los trabajadores deben ingresar a la Empresa con anticipación a la hora de inicio de labores, ya que posterior a la misma no podrán hacerlo, salvo que su llegada fuera dentro de los primeros diez minutos de labores en que requieren autorización de ingreso del Jefe directo. Se considera causa justa de atraso la de enfermedad justificada, calamidad doméstica y/o fuerza mayor comprobados a satisfacción por la Empresa.

Los trabajadores se sujetarán estrictamente al horario de trabajo asignado, el que podrá ser modificado por la Empresa, según sus necesidades y de conformidad con la ley, no siendo más de cuarenta horas semanales ordinarias, ni mayor a las doce horas de trabajo suplementario y extraordinario en la misma semana.

Para efectos de las jornadas que cumplen los trabajadores, deberá tenerse en cuenta siempre que la empresa por razones de carácter técnico y por la naturaleza de sus actividades no puede interrumpir su labor hasta que se concluya el proceso de producción y despachos diarios, toda vez que produce y comercializa productos perecibles que corren el riesgo de deteriorarse por lo que la compañía podrá establecer varios turnos con jornadas completas de trabajo cada uno.

Las horas fijadas en el horario de trabajo inician y dan término a la labor efectiva. En consecuencia a la hora del inicio el trabajador deberá estar en su puesto de

trabajo laborando, lo mismo se aplicará a la hora fijada para la determinación de la jornada.

Queda prohibido a los trabajadores permanecer en el lugar de trabajo, fuera de su respectivo horario, a no ser que tengan autorización del Jefe inmediato y/o Gerencia.

Debido a la naturaleza de la actividad de la compañía, para efectos de experiencia y capacitación de los trabajadores, en atención de las necesidades de ésta y de conformidad con los términos de los contratos individuales que cada trabajador celebre con la Empresa, los trabajadores eventualmente podrán desempeñar actividades diferentes a las de sus labor normal, sin que por ello tengan derecho a efectuar reclamo alguno.

Inclusive en forma rotativa los trabajadores podrán desempeñar diferentes puestos o funciones, sin que ello implique mengua en su remuneración o categoría, ni tampoco despido intempestivo; si el cambio de puesto o función se efectúe con el consentimiento del trabajador, otorgado por escrito.

No se considerarán trabajos de horas suplementarias o jornadas extraordinarias, las que tuvieren que realizar los trabajadores, como consecuencia de sus propios errores, negligencias, descuidos y/o abandono de sus labores o bajos rendimientos, por los cuales se puede a discreción de la Empresa aplicar la respectiva sanción.

El pago por trabajo suplementario y/o extraordinario, o en su efecto el recargo por trabajo nocturno que efectuará previa autorización del Jefe de área, y autorizado por gerencia, y que liquidará junto con el salario ordinario del correspondiente período y a más tardar junto con el salario del período siguiente.

Son días de descanso obligatorio los señalados en el Art. 65 del Código de Trabajo y los días de fiesta, y por ello los trabajadores no están obligados a prestar

sus servicios, sin embargo, si tales días cayeran dentro de los turnos de trabajo establecidos, el trabajador está obligado a laborar, pero en tales circunstancias será remunerado con el doble del costo de un día normal o en su efecto se acordará otro día de descanso.

### **Control de tiempo**

En lo que respecta al control del tiempo, la Empresa lo efectúa a través de un control de asistencia por parte del Jefe encargado, quien reportará al Gerente para el trámite correspondiente.

El ingreso del personal deberá ser reportado por intermedio del carné de identificación, al guardia de turno si lo hubiere.

Los registros de ingreso y salida de los trabajadores, deben ser realizados exclusivamente por el trabajador.

El incumplimiento de esta disposición reglamentaria será sancionado como falta grave, tanto como para el infractor como para el beneficiario e inclusive para el guardia de turno por su responsabilidad implícita, quedando la empresa facultada para solicitar el visto bueno de los trabajadores involucrados en esta falta, conforme al numeral 2 del Art. 172 del Código del trabajo.

La falta de puntualidad injustificada al trabajo por más de cinco veces en un mes será causa suficiente para dar por terminada la relación de trabajo, previo visto bueno, pues se considera como falta grave.

También se utilizará la credencial con el fin de registrar las autorizaciones para abandonar los sitios de trabajo por situaciones tales como: servicio médico, servicio social, casos de calamidad doméstica; y, en todos los casos en que solicite permisos ocasionales para abandonar el sitio de trabajo, deberá llenarse el

formulario existente para el efecto, el mismo que debe tener la autorización del jefe inmediato, con autorización de la gerencia.

El control de asistencia y permanencia de los trabajadores de la Empresa será ejercido por los jefes inmediatos o los Jefes de Área o en su efecto los asistentes Departamentales, por lo que tienen la obligación de reportar cualquier novedad el mismo día de ocurrir el hecho a la Gerencia.

### **De las remuneraciones**

La remuneración mensual de los trabajadores será pagada al término del mes, en base a los días laborados y de conformidad con la ley.

En lo que respecta al pago de las remuneraciones, el Empleador lo hará mediante depósito a cuentas de ahorro o corrientes personales de titularidad de los trabajadores, en una entidad bancaria establecida para el efecto, o en efectivo en horas de trabajo si fuere necesario, no obstante de poder utilizar algún otro medio alternativo para el pago de las remuneraciones correspondientes.

La Empresa podrá movilizar a sus trabajadores dentro de distintos ámbitos de su rama ocupacional o profesional sin que ello signifique cambio de ocupación ni despido intempestivo.

Así mismo, podrá desplazarlos a ciudades distintas en comisiones de servicio temporales, asumiendo la compañía los gastos de viaje que establecerá la administración, todo esto se lo hará previo consentimiento del trabajador, de acuerdo al Art. 192 del Código Laboral vigente.

Lo señalado en este artículo se establecerá en los contratos individuales, que los trabajadores celebren con la empresa. Por lo tanto, los trabajadores, no podrán poner objeciones respecto de lo señalado en este artículo.

## **De las vacaciones**

De conformidad con lo establecido en el Artículo 69 del Código de Trabajo todos los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período de quince días laborales de descanso, más un día adicional por antigüedad por cada año posterior al quinto año de servicios. El período vacacional no será mayor a treinta días cada año.

La liquidación para el pago de vacaciones, al tenor de lo que establece el artículo 71 del Código de trabajo, se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra distribución accesorio que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período.

La Empresa podrá posponer las vacaciones del o de los trabajadores y proporcionarlas en forma conveniente y escalonada, para que no se interrumpan los trabajos regulares de la Empresa.

Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que es difícil reemplazar al trabajador por poco tiempo, la Empresa podrá negar las vacaciones hasta por un año, para acumularla necesariamente a la del año siguiente, de acuerdo al Art. 74 del Código del Trabajo.

El trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año, de conformidad con el Art. 75 del Código de Trabajo.

## **De los permisos**

La empresa podrá autorizar a los trabajadores ausentarse temporalmente de sus puestos de trabajo, cuando éstos lo soliciten en el formulario que se proporcionará

para estos efectos, previa determinación de la necesidad del trabajador para ausentarse.

Clase de permisos:

a) Con sueldo:

1. Para ser atendidos por facultativos médicos del IESS, para lo cual deberá presentarse el respectivo certificado médico y comunicar sobre el particular dentro de los tres primeros días de enfermedad, conforme lo establece el Art. 177 del Código del Trabajo.
2. Para que los trabajadores ejerzan el sufragio en las elecciones populares, permiso que no podrá ser menor de cuatro horas.
3. Cuando tenga que ausentarse para realizar diligencias propias de la empresa, debidamente autorizado.
4. En caso de fallecimiento de su conyugue o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, licencia que se concederá hasta por tres días.

b) Sin sueldo:

Concedidos a juicio del empleador y por causas debidamente justificadas por el trabajador, como son asuntos personales o familiares, relacionados con calamidad doméstica.

Los permisos en general, remunerados o no, solicitados por los trabajadores debe hacerse constar en el formulario denominado “AUTORIZACIÓN PARA PERMISOS”, y deben ser remitidos a la persona o Departamento Encargado, a más tardar en 72 horas posteriores a su inasistencia. En el formulario constará la autorización del Jefe inmediato, y, supervisados por la Gerencia.

El trabajador que falte sin permiso previo, deberá avisar a cualquiera de los funcionarios encargados, telefónicamente o por medio de terceras personas dentro de las 24 horas. Par el caso de enfermedad no profesional, la notificación se hará dentro de los tres primeros días del inicio de la enfermedad, de conformidad con el Art. 177 del Código de Trabajo.

Al reingresar a sus labores, deberán presentar la justificación correspondiente, además del formulario señalado en los incisos anteriores.

### **Obligaciones de los trabajadores**

Además de las obligaciones establecidas en el Art. 45 del Código del Trabajo y demás leyes pertinentes que rigen la relación laboral, los trabajadores de la compañía tienen las siguientes obligaciones:

- a. Desempeñar sus actividades con intensidad, cuidado y esmero y cumplir con las labores que les sean asignadas por la empresa.
- b. Para la realización de sus actividades, se someterán a los procedimientos e instrucciones emanadas de la compañía y a las órdenes de sus jefes inmediatos o superiores.
- c. Asistir puntualmente a su trabajo y permanecer en el lugar que para el desempeño de sus funciones se le hubiere señalado.
- d. Observar buena conducta en los lugares y horas de trabajo y en general durante su permanencia en las dependencias de la compañía.
- e. Respetar y obedecer a sus superiores y mantener completa armonía con los compañeros de trabajo.
- f. Sujetarse a las medidas de prevención y riesgo del trabajo que establecen las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, las normas del presente reglamento y lo que la compañía haga conocer mediante circulares, rótulos, folletos, etc...y, abstenerse a todo en cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros, de sus superiores, así como las de las instalaciones, oficinas, bodega de almacenamiento, maquinarias y demás lugares de trabajo.
- g. Cumplir con las disposiciones de carácter higiénico y otras medidas preventivas de salud que fueren establecidas por la compañía.
- h. Defender los intereses de la compañía evitando que sufran daños y perjuicios los bienes de ella, para lo cual están obligados a cuidar los enseres, utensilios, maquinarias, vehículos y equipos de trabajo en general que estuvieren a su

cargo, respondiendo pecuniariamente por los daños y perjuicios que ocasionaren por su negligencia, imprudencia, impericia e inobservancia del presente reglamento y más disposiciones internas de la compañía, de las leyes de tránsito, por actitudes intencionales o dolorosas o bien por abandono.

- i. Elaborar los productos de acuerdo a los procedimientos y fórmulas oficiales determinadas por la compañía. Si se determina responsabilidad directa de un trabajador por incumplimiento de los procedimientos mencionados, éste deberá responder en proporción al daño causado, ya sea a la materia prima, a un pre elaborado o a un producto determinado.
- j. Cuando tengan que formular consultas, solicitudes o reclamos lo deberán hacer acudiendo primero a su jefe inmediato y si es necesario posteriormente a las máximas autoridades de la empresa.
- k. Deberán tener su carne de salud actualizada.
- l. Deberán ahorrar la energía, el agua y el combustible, de manera que estos servicios sean utilizados exclusivamente para actividades relacionadas con el funcionamiento de la empresa.
- m. Entregar a la Empresa al momento de separarse del servicio o salir de vacaciones o licencia temporal, en buen estado todos los útiles, enseres, implementos, ropa de trabajo, maquinarias, vehículos y equipos de trabajo en general que les hubieren sido proporcionados para el desarrollo de sus actividades, salvo el natural deterioro por el uso.
- n. Ingresar inmediatamente en arcas de la Empresa, los dineros y/o documentos que corresponden a la empresa ya sea por ventas, entregas y/o cualquier tipo de recaudación. El incumplimiento de esta norma se considera falta grave y será causal suficiente para solicitar el Visto bueno al autoridad competente.
- o. Ejecutar, de acuerdo con las instrucciones establecidas en los horarios, todos los trabajos que fueren ordenados en forma verbal o escrita, inclusive, en horas suplementarias o jornadas extraordinarias.
- p. Cumplir con las formas de control de asistencia o marcar la tarjeta de control de tiempo o suscribir las hojas de control personalmente y no por interpuesta persona, según sea el caso.

- q. Están obligados a guardar absoluto secreto sobre las normas y procedimientos que son propias de la actividad de la Empresa.
- r. Atender debidamente a la clientela, guardar compostura y educación ante el público y utilizar los uniformes otorgados por la Empresa, en forma adecuada y permanente.
- s. Prestar colaboración en casos de siniestro o riesgos que afecten a las personas y/o bienes.
- t. Dar el aviso oportuno a sus superiores de todo lo que a su juicio pueda perjudicar la marcha del trabajo de la respectiva Planta o Sección, contribuyendo así al buen funcionamiento de la Empresa.
- u. Dar información completa y detallada de todo daño o novedad que se produzca en los bienes de la Empresa, aún en aquellas que no se encuentran bajo su cuidado, por escrito, telefónica o personalmente, a sus jefes inmediatos o Gerente según el caso.
- v. Revisar al momento de ingresar a su turno, las maquinarias y más implementos que queden bajo su responsabilidad, debiendo al encontrar alguna novedad, que no le haya sido señalado por el compañero que deja el turno, dar inmediato aviso a sus respectivos jefes para que estos procedan en la forma más conveniente.
- w. No dejar abandonado su puesto de trabajo hasta que no llegue el reemplazo o tenga la debida autorización del jefe inmediato para hacerlo.
- x. Cumplir con los principios y las políticas de la Empresa.
- y. Colaborar a mantener limpio, ordenado y adecuado el lugar de trabajo.

El incumplimiento de lo señalado en estos literales de éste artículo, será considerado falta grave. Y será suficiente para solicitar el respectivo Visto Bueno.

### **Prohibiciones de los trabajadores**

Además de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código de Trabajo, la compañía prohíbe terminantemente a sus trabajadores lo siguiente:

- a) Suspender las labores o abandonar su sitio de trabajo sin autorización del Jefe inmediato, aún para dirigirse a otra sección, planta o dependencia de la Empresa, a menos que cumpla una comisión, tanto más grave será esta falta si lo hace con destino al bar u otra parte donde se exista relación con sus labores.
- b) Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido asignado salvo que lo haga con el consentimiento expreso del Jefe inmediato y/o asistente de Área.
- c) Negarse a trabajar en labores, funciones u horarios que les sean determinadas. El trabajador está obligado además a prestar su cooperación en algún otro trabajo similar al habitual cuando por cualquier motivo no pudiere desempeñar sus funciones específicas o a juicio de la Empresa debiere desempeñar otra labor. Desatender órdenes, circulares o regulaciones en general.
- d) Introducir bebidas alcohólicas, alimentos, drogas o estupefacientes y/o consumirlos durante la jornada de trabajo
- e) Presentarse al trabajo con los efectos del alcohol o drogas.
- f) Propalar rumores falsos o escribir leyendas ofensivas en detrimento de la dignidad de la compañía, de sus ejecutivos y de sus compañeros
- g) Ingresar con objetos que no sean destinados a la realización de las labores, al área de trabajo: como bolsas, maletas, carteras, etc., sin permiso de su superior.
- h) Llevar fuera de la empresa máquinas, equipos, útiles de oficina, utensilios, herramientas, productos o darle uso distinto del establecido sin autorización escrita del Jefe inmediato. El incumplimiento de esta disposición se considera como falta grave y la empresa podrá solicitar el visto bueno frente a la autoridad respectiva.
- i) Portar armas de cualquier clase dentro de los recintos de la empresa o en los transportes, salvo los casos que su actividad lo exija, casos que su actividad lo exija, casos en el cual portará la debida autorización.
- j) Formar grupos, interrumpiendo a los demás en sus labores, o para realizar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la Empresa.

- k) Alterar, borrar o rectificar los controles de asistencia ya sean asignadas a su trabajo o al de cualquier otro compañero. Igual prohibición corre para los formularios de permisos, vacaciones, alimentación, etc..
- l) Hacer préstamos entre los trabajadores de la compañía, considerándose falta grave cuando tales actos impliquen extorsión, abuso de confianza, usura, fraude o cualquier hecho que perturbe la disciplina de los trabajadores en cualquier forma, así como también solicitar dinero o especie a proveedores o clientes.
- m) Realizar o ejecutar en los lugares de trabajo o dependencias de la Empresa cualquier clase de juegos de suerte o azar, ventas, colectas, rifas o cualquier clase de comercio.
- n) Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir a los compañeros de trabajo, intervenir en escándalos o riñas dentro de las instalaciones de la Empresa o fuera de la misma cuando esté en su presentación.
- o) Apropiarse en forma indebida de dineros, ya sea provenientes de ventas o por cualquier tipo de recaudación que correspondan a la compañía aún cuando los mismos sean sustituidos posteriormente. La infracción de esta disposición será considerada como falta grave.
- p) Apropiarse a disponer en forma indebida de productos, herramientas, materiales primas o cualquier bien de la compañía, aunque estos sean considerados inservibles.
- q) Trabajar horas suplementarias o extraordinarias sin previa autorización por escrito u orden superior.
- r) Desempeñar durante las horas de trabajo, funciones ajenas a su labor o realizar actividades extrañas a la compañía u ordenar que así lo hagan los trabajadores que están bajo su dependencia.
- s) Sacar de la Empresa y/o divulgar los procedimientos y fórmulas que emplea la empresa para la elaboración de sus productos, así como cualquier información técnica, de producción, contable, de ventas, contraloría, etc., y en general todo tipo de asuntos relacionados con la organización, funcionamiento, producción y actividades de la Empresa.

- t) Recibir llamadas telefónicas o visitas durante horas de trabajo excepto casos de emergencia.
- u) Permanecer en el lugar de trabajo una vez que ha culminado su jornada, a no sea que tenga autorización por escrito para hacerlo.
- v) Dormirse durante las horas de Trabajo.
- w) Mantener cualquier tipo de negocio, contrato, o relación comercial con proveedores, distribuidores, clientes y más personas o entidades vinculadas con la actividad de la empresa. El incumplimiento de esta disposición se considera falta grave.
- x) Usar palabras indecorosas o ejecutar actos que están reídos con la moral y las buenas costumbres, en las dependencias de propiedad de la Empresa.
- y) Retardar el respectivo ingreso o sus respectivos puestos de trabajo.
- z) Portar radio o cualquier otro aparato que pueda distraer al trabajador.
- aa) Hacer filmaciones falsas o tendenciosas sobre la empresa, sus funcionarios, sus compañeros o sus actividades.
- bb) Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir a los compañeros dentro o fuera de la empresa.
- cc) Entrar a los sitios prohibidos, como bodegas, zonas de riego, sin el permiso correspondiente.
- dd) Operar herramientas, equipos que no esté autorizado.
- ee) Operar herramientas, equipos sin la protección de seguridad específica.
- ff) No utilizar la protección de seguridad industrial destinado para cada área específica.

### **Obligaciones de la empresa**

Es obligación de la empresa procurar por todos los medios con la colaboración de todos sus trabajadores, la prosperidad de la empresa y su permanencia como fuente de trabajo.

La empresa avala a sus trabajadores, además de las garantías establecidas en el Código de Trabajo, lo siguiente:

- a) Consideraciones, maneras corteses y buen trato personal de parte de todos los funcionarios.
- b) El pago puntual y exacto de sus salarios.
- c) La remisión oportuna de todas las aportaciones que por ley debe hacerse al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de manera que puedan los trabajadores gozar de la plenitud de todas sus prestaciones.
- d) Estabilidad de trabajo, exigiendo solamente que se observe buena conducta, asistencia regular, responsabilidad, productividad y cumplimiento de los contratos de trabajo, de las prescripciones de este Reglamento y las leyes laborales.
- e) La permanente imposición de las mejoras, técnicas de trabajo, de seguridad industrial, de responsabilidad ambiental, que garanticen hasta donde sea posible la integridad física de los trabajadores.
- f) Capacitar a todo el personal, con técnicos dentro y fuera de la Empresa.
- g) Permitir y reconocer la libre asociación de trabajadores, en asambleas generales, comités y subcomités; para lo cual la Empresa brindará:
  - Espacios físicos adecuados; y,
  - Tiempos reconocidos como horas de trabajo.

### **De las sanciones**

El incumplimiento de las obligaciones o la comisión de una de las faltas establecidas en este Capítulo, serán consideradas como indisciplina o desobediencia al presente Reglamento, constituirán motivos suficientes para que la empresa pueda amonestar o imponer hasta el máximo de la multa prevista en el Código del trabajo.

Serán consideradas como faltas, para los fines que se señalan más adelante, todas las transgresiones que cometan los trabajadores y que se encuentren previstas en el Código del Trabajo, en los contratos individuales y en el presente Reglamento;

salvo que la ley prescribiere la terminación de la relación laboral previo Visto Bueno.

Para efectos de determinar las faltas leves como las faltas graves se atenderán estrictamente a lo estipulado en el presente reglamento.

Las faltas leves serán sancionadas con amonestación escrita la primera vez que sean cometidas, con la imposición del 10% de multa de la remuneración diaria del trabajador la segunda vez que sean cometidas; y, en caso de reincidencia, con la terminación de la relación laboral, previa el correspondiente Visto Bueno previsto en el Artículo 172 del Código de Trabajo.

Las faltas graves serán sancionadas con la imposición del 10% de multa diaria de la remuneración del trabajador la primera vez que sean cometidas; y en caso de reincidencia, con la terminación de la relación laboral, previa el correspondiente Visto Bueno previsto en el Artículo 172 del Código del Trabajo. Todas las sanciones que se apliquen a un trabajador serán registradas en su expediente personal.

Para determinar la reincidencia de las faltas a las que se refiere este Reglamento, éstas prescribirán en treinta días, y, por tanto, la Empresa considerará como no cometidas aquellas que hayan incurrido en una época anterior a los 30 días contados hacia atrás desde la fecha de comisión de una nueva.

Los trabajadores que reciban dinero u otros medios de pago como producto de ventas serán personalmente responsables de estos recursos, por lo que cualquier faltante de caja será cubierta de su salario y/o remuneración siempre que se compruebe su responsabilidad.

Así mismo, es absolutamente prohibido a los cajeros, recepcionistas y demás trabajadores autorizados para el efecto, recibir fuera de sus labores, cheques o

documentos de cualquier clase de los clientes, en cancelación de compras de servicios o cuentas.

El trabajador que así procediese, será personal y económicamente responsable por dichos valores. Sólo en caso de constar en dichos documentos la aprobación expresa del Gerente General o de la persona autorizada para estos propósitos, el trabajador podrá recibirlos. Igualmente, es absolutamente prohibido cambiar cheques a trabajadores de la Empresa o cualquier otra persona, sin la debida autorización.

### **3.3. MANUAL PROPUESTO DE PROCEDIMIENTOS**

#### **Introducción**

Para implantar un Sistema de Control Interno en la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”, es necesario elaborar un Manual de Procedimientos cuyo fin primordial es describir cada una de las actividades administrativas y operativas que realiza la empresa, determinando la responsabilidad en los diferentes departamentos con cada uno de los funcionarios que interviene en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

El Manual de Procedimientos es un instrumento Administrativo y Operativo que permite el proceso de registro y control, a través de la distribución adecuada de tareas y responsabilidades entre las áreas que participan en él, además mantiene el registro con la respectiva documentación oportuna y suficiente de todos los movimientos que se realizan dentro de la empresa.

Además este manual contienen los procedimientos detallados y representados gráficamente a través de diagramas de flujos, permitiendo que este documento sea una guía práctica y sencilla de las actividades que se realiza de forma inherente al proceso correspondiente.

Por otro lado el Manual contiene una serie de disposiciones que permitirán a las áreas operativas del proceso conocer las tareas y responsabilidades a su cargo tales como el manejo físico de los materiales, insumos y materia prima que emplea la empresa para la elaboración de los productos lácteos, con una información correcta, oportuna y confiable.

### ***3.3.1. Objetivo General***

Establecer una responsabilidad al departamento o funcionario que interviene en la Gestión Administrativa y operativa de la Empresa para que sus actividades sean desarrolladas de forma segura y apropiada, generando información detallada, ordenada y sistemática respecto al procedimiento de las funciones realizadas por los trabajadores de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

### ***3.3.2. Descripción de los Procedimientos***

El Manual de procedimientos es un instrumento o una herramienta de apoyo que tiene los empresarios para producir los mejores resultados tanto de calidad como de eficiencia.

Por tal motivo en vista que la empresa de Productos Lácteos “LEITO” no dispone de un adecuado control interno las investigadoras han creído conveniente segregarse las funciones y responsabilidades en el desarrollo de las actividades tanto administrativas como operativas de acuerdo a su importancia, logrando aclarar vacíos en áreas de responsabilidad no definidos.

**Proceso Administrativo.-** Abarca las siguientes actividades

- ✓ Adquisición de materiales, materia prima e insumos
- ✓ Pago de remuneraciones a los trabajadores
- ✓ Pago de facturas a los Proveedores
- ✓ Cobro de facturas a los clientes

**Proceso Operativo.-** Contiene las siguientes actividades:

- ✓ Elaboración de Productos Lácteos como:
- ✓ Elaboración de la Leche Pasteurizada
- ✓ Elaboración de Queso
- ✓ Elaboración de naranjada y limonada
- ✓ Elaboración de yogurt

**Nota:** ver anexo 13 de símbolos utilizados en un flujo grama

### CUADRO N° 3

#### NARRACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

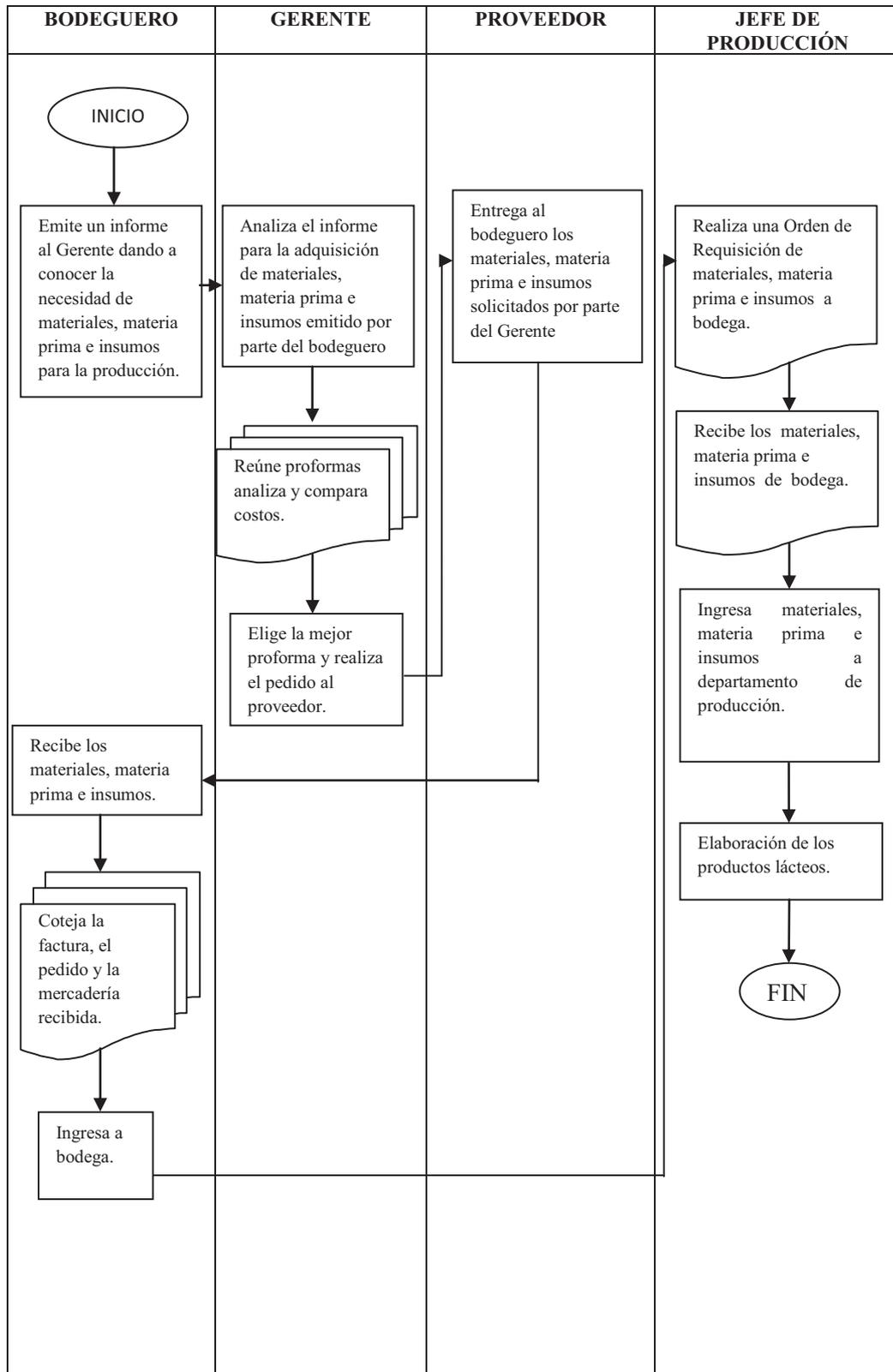
<b>Departamento</b>	Administrativo
<b>Sección</b>	Bodega
<b>Proceso</b>	Adquisición de materiales, materia prima e insumos

Ejecutor	Ejecución
Bodeguero	Emite un informe al Gerente dando a conocer la necesidad de materiales, materia prima e insumos para la producción.
Gerente	Analiza el informe para la adquisición de materiales, materia prima e insumos emitido por parte del bodeguero
Gerente	Reúne proformas analiza y compara costos.
Gerente	Elige la mejor proforma y realiza el pedido al proveedor.
Proveedor	Entrega al bodeguero los materiales, materia prima e insumos solicitados por parte del Gerente.
Bodeguero	Recibe los materiales, materia prima e insumos.
Bodeguero	Coteja la factura, el pedido y la mercadería recibida.
Bodeguero	Ingresa a bodega.
Jefe de Producción	Realiza una Orden de Requisición de materiales, materia prima e insumos a bodega.
Jefe de Producción	Recibe los materiales, materia prima e insumos de bodega.
Jefe de Producción	Ingresa materiales, materia prima e insumos a departamento de producción.
Jefe de Producción	Elaboración de los productos lácteos.

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

## DIAGRAMA DE FLUJO N° 1 DE ADQUISICIÓN DE MATERIALES, MATERIA PRIMA E INSUMOS



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
**Elaborado por:** Las Investigadoras

## CUADRO N° 4

### NARRACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

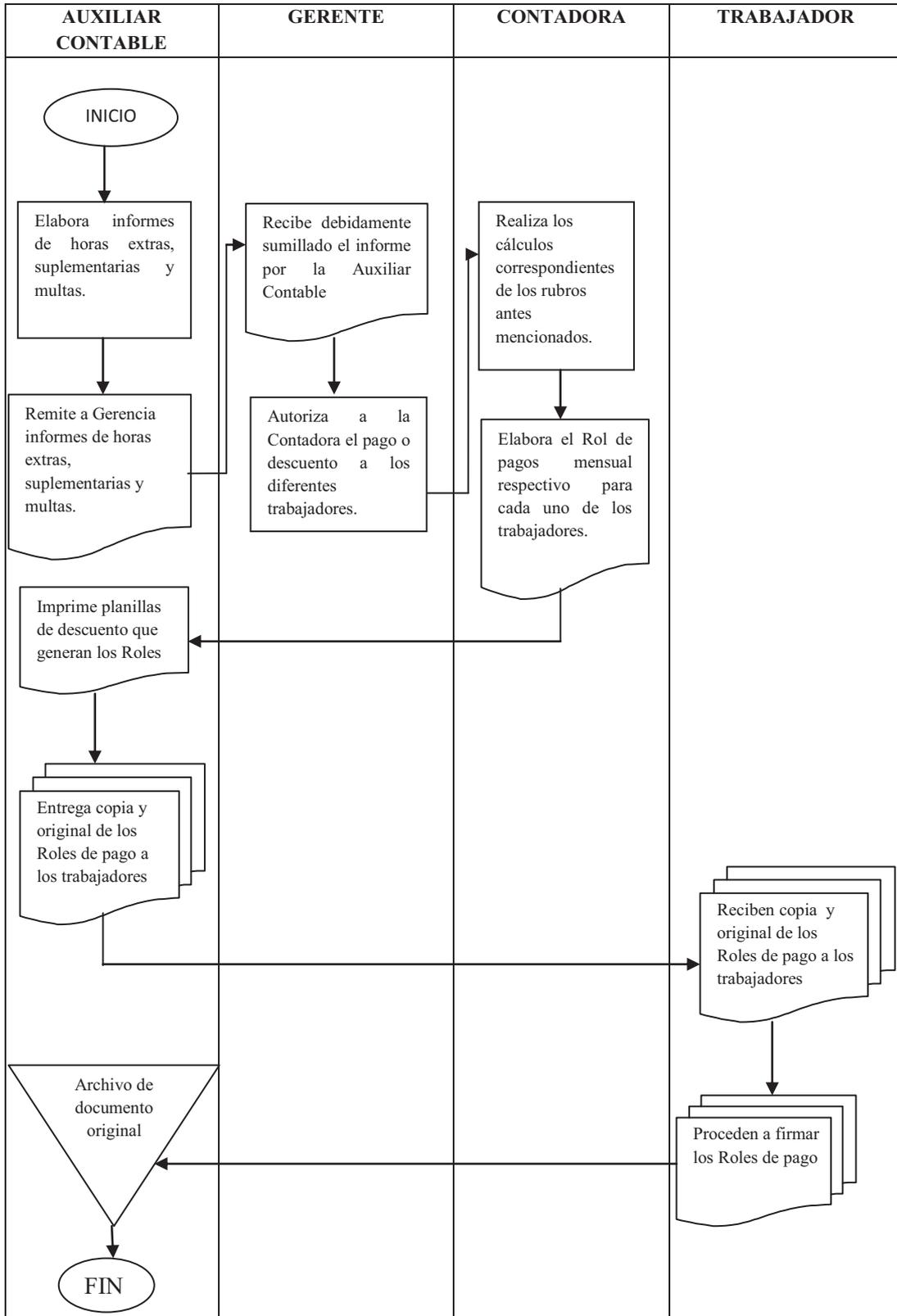
<b>Departamento</b>	Administrativo
<b>Sección</b>	Gerencia
<b>Proceso</b>	Pago de remuneraciones a los trabajadores

<b>Ejecutor</b>	<b>Ejecución</b>
Auxiliar Contable	Elabora informes de horas extras, suplementarias y multas.
Auxiliar Contable	Remite a Gerencia informes de horas extras, suplementarias y multas.
Gerente	Recibe debidamente sumillado el informe por la Auxiliar Contable
Gerente	Autoriza a la Contadora el pago o descuento a los diferentes trabajadores.
Contadora	Realiza los cálculos correspondientes de los rubros antes mencionados.
Contadora	Elabora el Rol de pagos mensual respectivo para cada uno de los trabajadores.
Auxiliar Contable	Imprime los Roles de pagos generales y confidenciales.
Auxiliar Contable	Entrega copia y original de los Roles de pago.
Trabajadores	Proceden a firmar los Roles de pago.
Auxiliar Contable	Procede archivar los Roles

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**DIAGRAMA DE FLUJO N° 2  
DE PAGO DE REMUNERACIONES A LOS TRABAJADORES**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

## CUADRO N° 5

### NARRACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

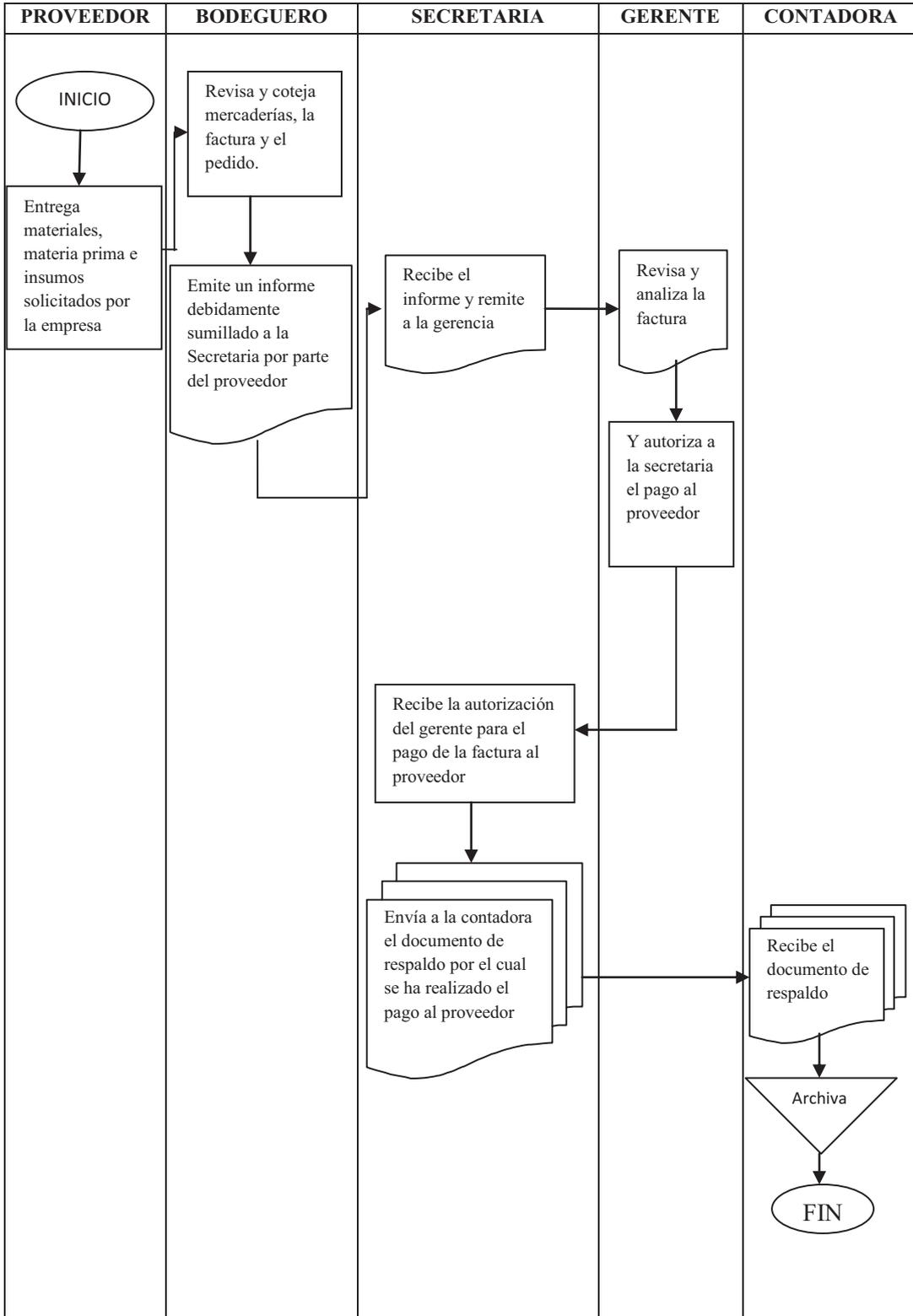
<b>Departamento</b>	Administrativo
<b>Sección</b>	Gerencia
<b>Proceso</b>	Pago de facturas a los Proveedores

<b>Ejecutor</b>	<b>Ejecución</b>
Proveedor	Entrega materiales, materia prima e insumos solicitados por la empresa.
Bodeguero	Revisa y coteja mercaderías, la factura y el pedido.
Bodeguero	Emite un informe debidamente sumillado a la Secretaria de la mercadería recibida por parte del proveedor.
Secretaria	Remite este informe a gerencia debidamente anexado una fotocopia de la factura emitida por parte del proveedor.
Gerente	Revisa, analiza la factura y autoriza el pago al proveedor.
Secretaria	Después de haber recibido la autorización del gerente para el pago de la factura al proveedor.
Secretaria	Envía a la Contadora el documento de respaldo por el cual se ha realizado el pago al proveedor.
Contadora	La contadora realiza su respectivo registro en el sistema contable.

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**DIAGRAMA DE FLUJO N° 3  
PAGO DE FACTURAS A LOS PROVEEDORES**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
**Elaborado por:** Las Investigadoras

## CUADRO N° 6

### NARRACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

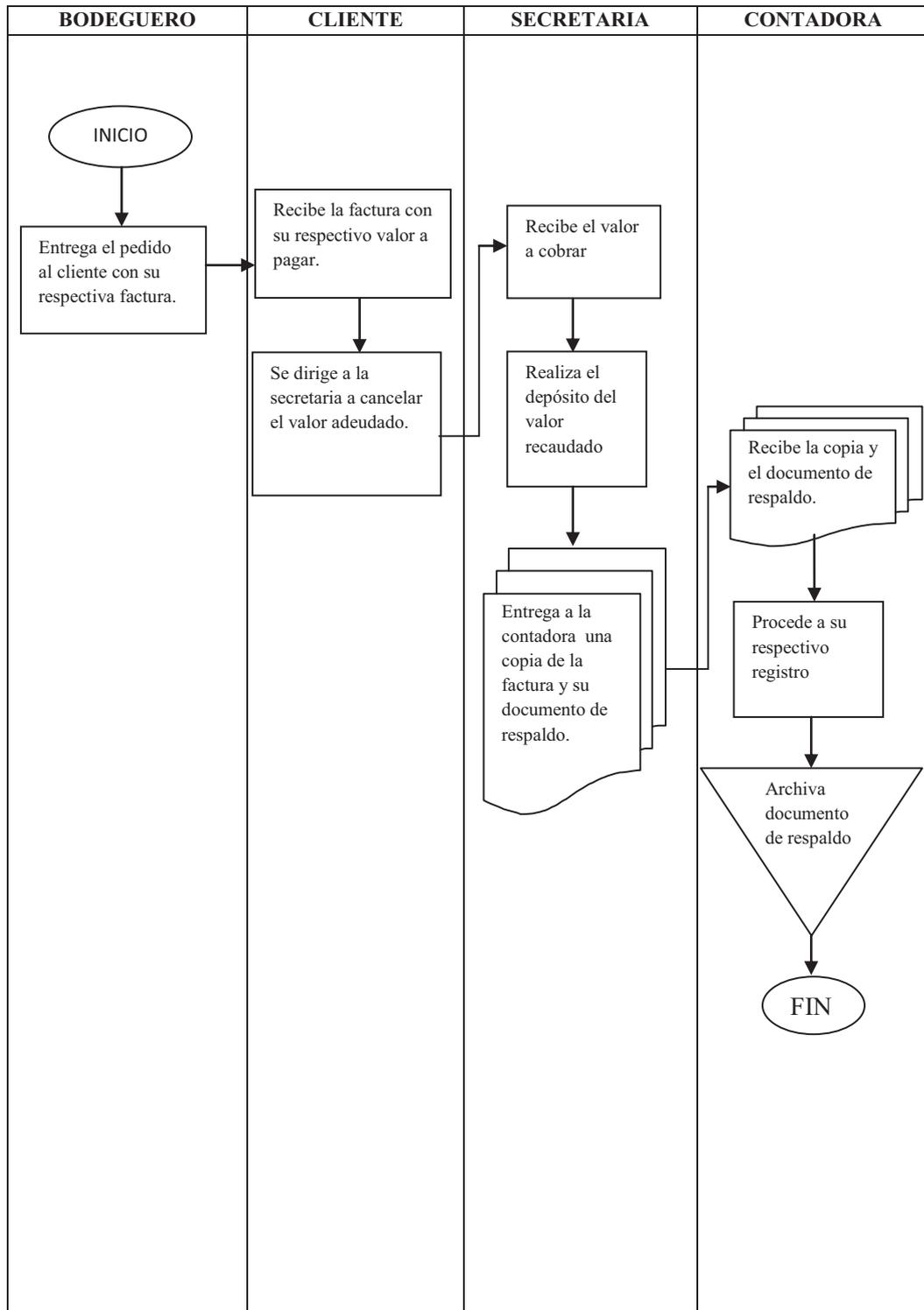
<b>Departamento</b>	Administrativo
<b>Sección</b>	Gerencia
<b>Proceso</b>	Cobro de facturas a los clientes

<b>Ejecutor</b>	<b>Ejecución</b>
Bodeguero	Entrega el pedido al cliente con su respectiva factura.
Cliente	Recibe la factura con su respectivo valor a pagar.
Cliente	Se dirige donde la secretaria a cancelar el valor adeudado.
Secretaria	Recibe el valor a cobrar
Secretaria	Realiza el depósito en la dependencia bancaria del valor recaudado.
Secretaria	Entrega una copia de la factura y su documento de respaldo a la Contadora de la empresa.
Contadora	Procede a su respectivo registro.
Contadora	Archiva documento de respaldo

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**DIAGRAMA DE FLUJO N° 4  
COBRO DE FACTURAS A LOS CLIENTES**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
**Elaborado por:** Las Investigadoras

## CUADRO N° 7

### NARRACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

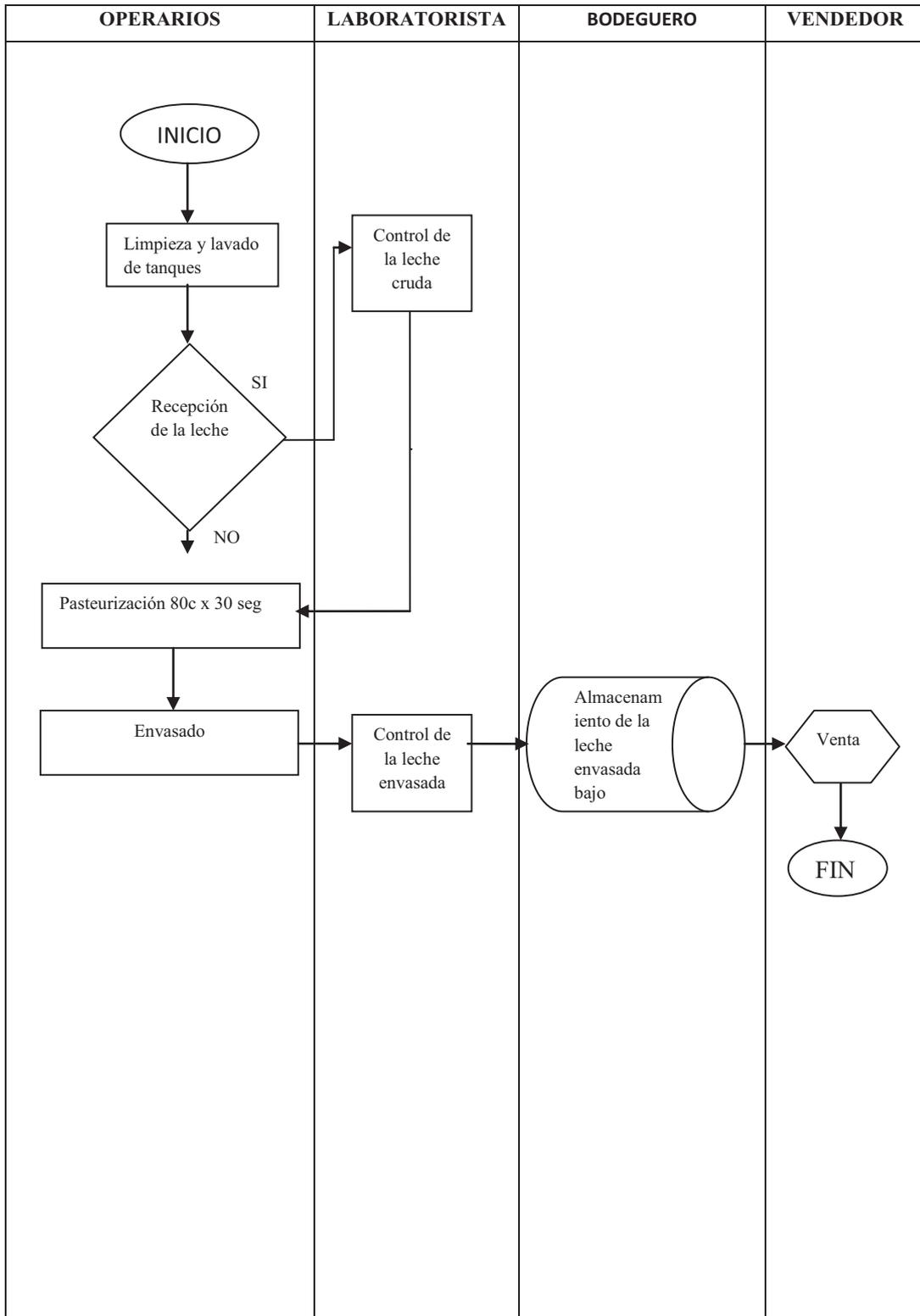
<b>Departamento</b>	Operativo
<b>Sección</b>	Producción
<b>Proceso</b>	Elaboración de la leche Pasteurizada

<b>Ejecutor</b>	<b>Ejecución</b>
Operario	Limpieza y lavado de tanques
Operario	Sección recepción de la leche
Laboratorista	Control de la leche
Operario	Pasteurización 80c x 30 seg
Operario	Envasado
Laboratorista	Control de la leche envasada.
Bodeguero	Almacenamiento de la leche envasada bajo refrigeración
Vendedor	Venta

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**DIAGRAMA DE FLUJO N° 5  
ELABORACIÓN DE LA LECHE PASTEURIZADA**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
**Elaborado por:** Las Investigadoras

## CUADRO N° 8

### NARRACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

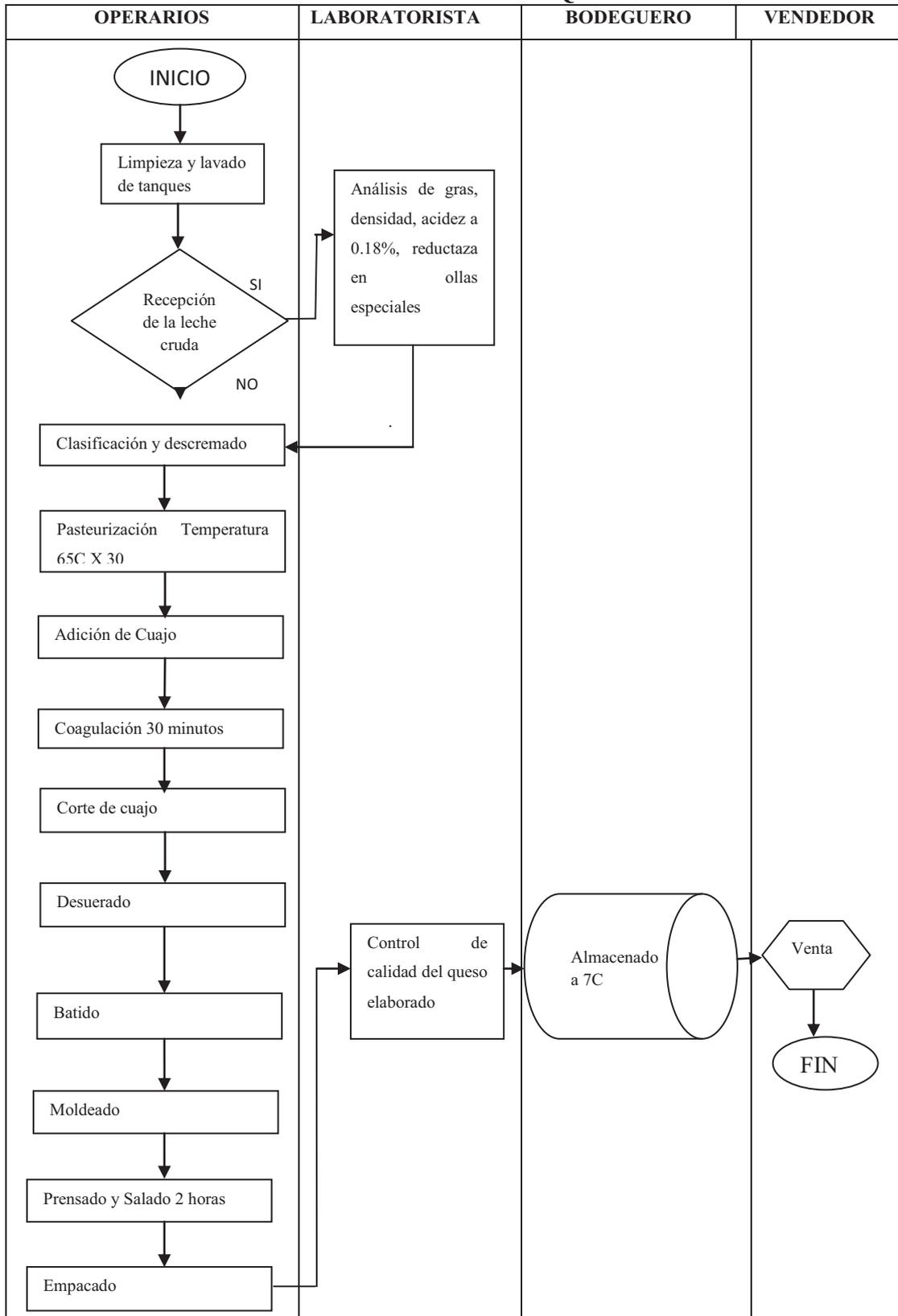
**Departamento** Operativo  
**Sección** Producción  
**Proceso** Elaboración de Queso

Ejecutor	Ejecución
Operarios	Limpieza y lavado de tanques
Operarios	Recepción de la leche cruda en tanques plásticos,
Laboratorista	Análisis de gras, densidad, acidez a 0.18%, reductaza en ollas especiales
Operarios	Clasificación y descremado
Operarios	Pasteurización Temperatura 65C X 30
Operarios	Adición de Cuajo
Operarios	Coagulación 30 minutos
Operarios	Corte de cuajo
Operarios	Desuerado
Operarios	Batido
Operarios	Moldeado
Operarios	Prensado y Salado 2 horas
Operarios	Empacado
Laboratorista	Control de calidad del queso elaborado
Bodeguero	Almacenado a 7C
Vendedor	Venta

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**DIAGRAMA DE FLUJO N° 6  
ELABORACIÓN DE QUESO**



**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
**Elaborado por:** Las Investigadoras

## CUADRO N° 9

### NARRACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

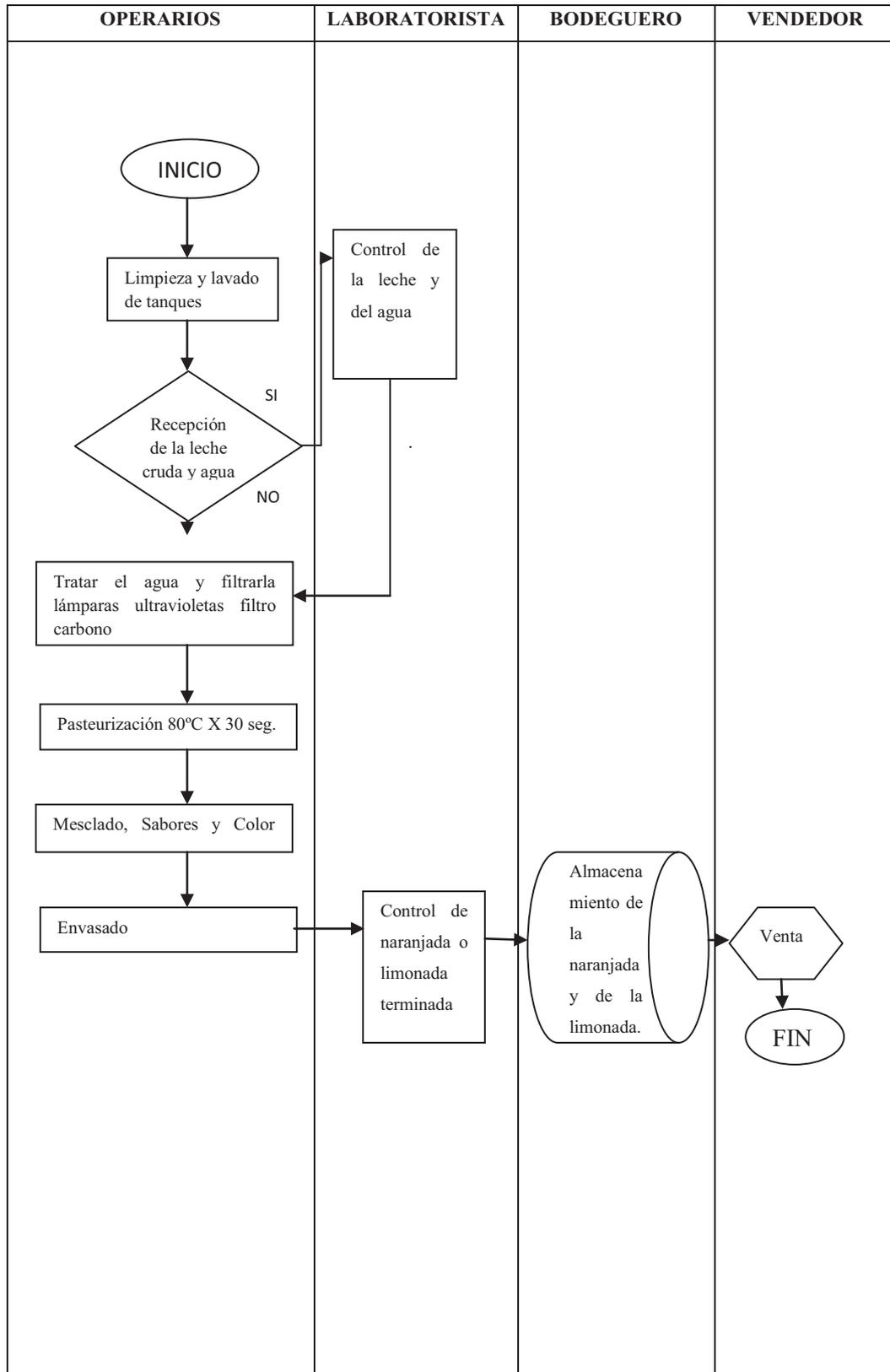
<b>Departamento</b>	Operativo
<b>Sección</b>	Producción
<b>Proceso</b>	Elaboración de naranjada y limonada

<b>Ejecutor</b>	<b>Ejecución</b>
Operarios	Limpieza y lavado de tanques
Operarios	Recepción de la leche cruda
Operarios	Recepción de agua pura
Laboratorista	Control de la leche
Operarios	Agua tratada y filtrada lámparas ultravioletas filtro
Operarios	carbono
Operarios	Pasteurización 80°C X 30 seg.
Operarios	Mesclado, Sabores y Color Permitido
Operarios	Envasado
Laboratorista	Control de naranjada o limonada terminada
Bodeguero	Almacenamiento de la naranjada y de la limonada.
Vendedor	Venta

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**DIAGRAMA DE FLUJO N° 7  
ELABORACIÓN DE NARANJADA Y LIMONADA**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"  
Elaborado por: Las Investigadoras

## CUADRO N° 10

### NARRACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

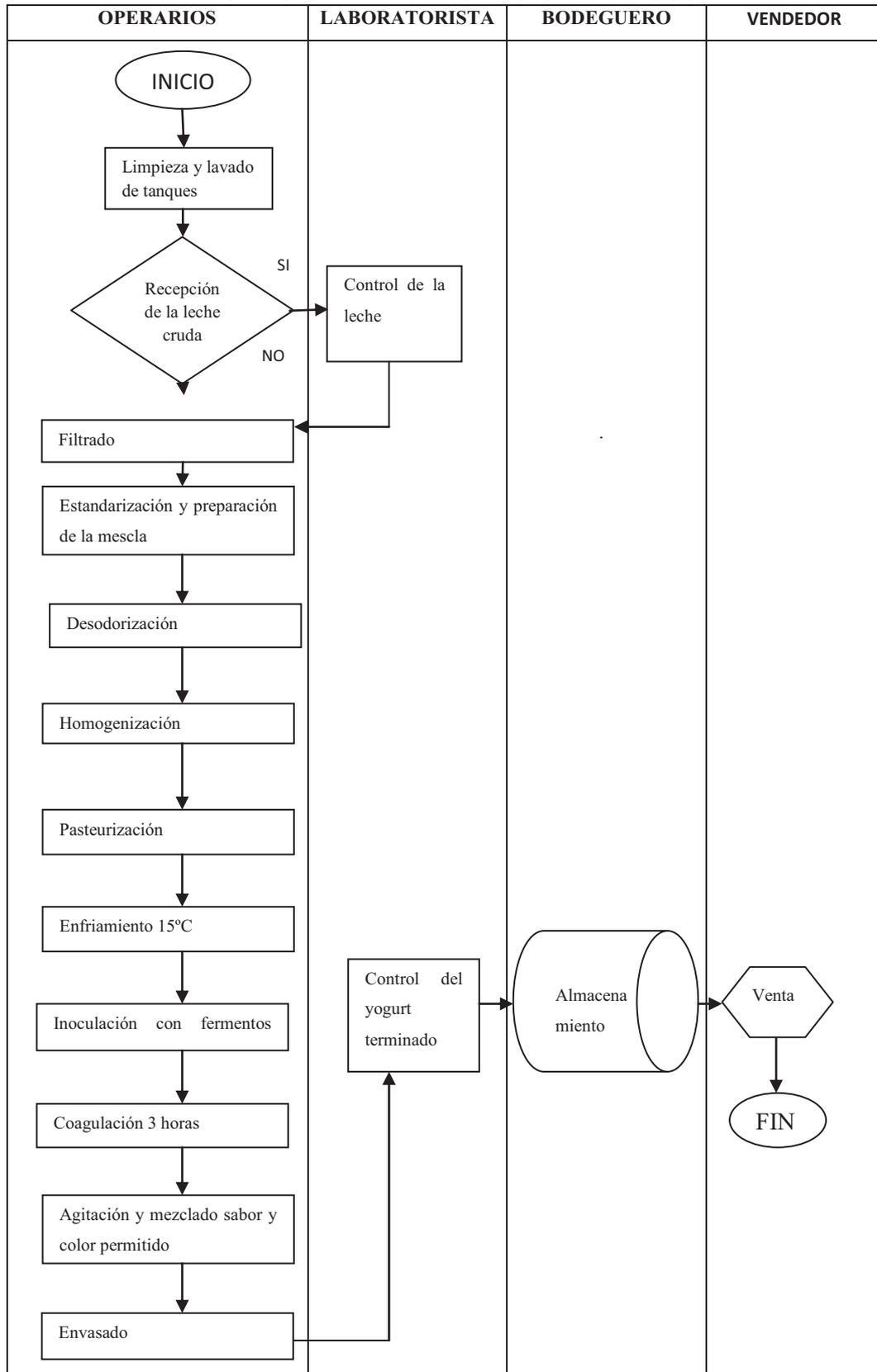
<b>Departamento</b>	Operativo
<b>Sección</b>	Producción
<b>Sección</b>	Elaboración de yogurt

<b>Ejecutor</b>	<b>Ejecución</b>
Operarios	Limpieza y lavado de tanques
Operarios	Recepción de la leche cruda
Laboratorista	Control de la leche
Operarios	Filtrado
Operarios	Estandarización y preparación de la mezcla
Operarios	Desodorización
Operarios	Homogenización
Operarios	Pasteurización
Operarios	Enfriamiento
Operarios	Inoculación con fermentos lácticos
Operarios	Coagulación 3 horas
Operarios	Enfriamiento 15°C
Operarios	Agitación y mezclado sabor y color permitido
Operario	Envasado
Laboratorista	Control del yogurt terminado
Bodeguero	Almacenamiento
Vendedor	venta

**Fuente:** Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**DIAGRAMA DE FLUJO N° 8  
ELABORACIÓN DE ELABORACIÓN DE YOGURT**



Fuente: Empresa de Productos Lácteos "LEITO"

Elaborado por: Las Investigadoras

### **3.4. MANUAL PROPUESTO DE FUNCIONES**

#### **Introducción**

Para la elaboración de un Manual de funciones se considera de gran importancia detallar en forma ordenada, secuencial y precisa; la función que tiene cada funcionario y empleado de la Empresa de productos Lácteos “LEITO”.

Así como también la responsabilidad que implica la ejecución de la misma, definiendo el perfil de las características que debe poseer cada uno de ellos de acuerdo al cargo que ocupe dentro de la organización.

Por lo cual el Manual de Funciones se convierte en un documento normativo que describe la información y coordinación de las actividades específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento.

Para lo cual partiremos del organigrama estructural de la Empresa de productos Lácteos “LEITO”, que nos permitirá conocer y definir cada departamento que conforma la organización, para luego concretar describiendo el perfil, tareas y responsabilidades que tendrá cada uno de los miembros que conforman el ente de estudio.

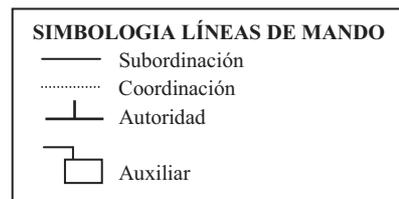
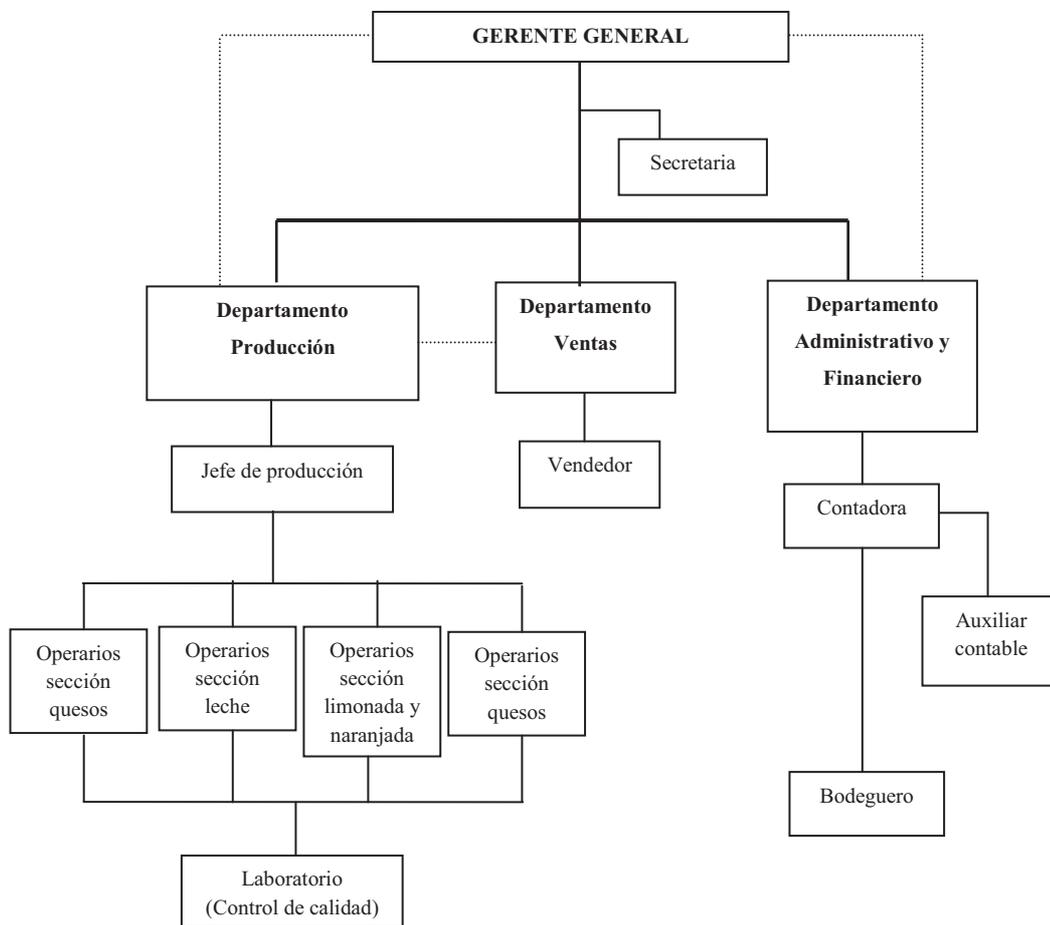
#### ***3.4.1. Objetivo del Manual de Funciones***

Proporcionar a la Empresa de Productos Lácteos “LEITO” un instrumento de información y coordinación, cuyo seguimiento colabore en gran medida a la ejecución correcta de las funciones encomendadas al personal, así como también la obtención de resultados positivos reflejados en la consecución de las metas y objetivos trazados.

### 3.4.2. Alcance del Manual de Funciones

El alcance del Manual de Funciones abarca toda la estructura de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”, señalando las áreas que la integran, a través de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

### 3.4.3. Organigrama Estructural propuesto para la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”



Fuente: Empresa de productos Lácteos “LEITO”  
Elaborado por: Las Investigadoras

### ***3.4.4. Descripción de las funciones de la Gestión Administrativa***

#### ***3.4.4.1. Descripción de las funciones del Gerente***

**Cargo:** Gerente  
**Función:** Administrativa  
**Título:** Título Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Economía

#### **Requisitos**

- ✓ Cualidades de Liderazgo
- ✓ Habilidad para dirigir equipos de trabajo
- ✓ Facilidad para establecer relaciones interpersonales
- ✓ Habilidad de negociación

#### **Naturaleza del Cargo**

Es el Responsable de la gestión Administrativa y Financiera de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”, para lo cual tendrá deberes y atribuciones correspondientes suficientes para formular programas y planes de acción, ejecutarlos, verificar su cumplimiento, así como también seleccionar al personal y dirigirlos

#### **Funciones**

- ✓ Representar a la Empresa Productos Lácteos LEITO judicial y extrajudicialmente respondiendo su Gestión Administrativa.
- ✓ Dirigir la Gestión Técnica Administrativa y Financiera de la Empresa de Productos Lácteos LEITO.

- ✓ Formular los proyectos de reglamento de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO” sometiéndolos a conocimiento y aprobación de los accionistas de la empresa.
- ✓ Administrar los recursos de la Empresa de Productos Lácteos LEITO.
- ✓ Realizar todo tipo de actos y contratos con sujeción a la Ley vigente.
- ✓ Nombrar y remover al personal técnico Administrativo y operativo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Empresa.

#### ***3.4.4.2. Descripción de las funciones de la secretaria***

<b>Cargo:</b>	Secretaria
<b>Función:</b>	Administrativa
<b>Título:</b>	Secretaria ejecutiva

#### **Naturaleza del Cargo**

La secretaria es la persona responsable de brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en el área de mercadeo.

#### **Requisitos**

- ✓ Excelente redacción y ortografía.
- ✓ Facilidad de expresión verbal y escrita.
- ✓ Ser proactiva y organizada.
- ✓ Facilidad para interactuar en grupos.
- ✓ Desempeñarse eficientemente en cualquier Área Administrativa.
- ✓ Conocimiento en área de créditos, cobranzas y atención al cliente.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Ser dinámica y entusiasta.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.

## **Funciones**

- ✓ Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicio de estos.
- ✓ Recibir e informar asuntos que tengan que ver con el departamento correspondiente para que todos estén bien informados y puedan desarrollar de mejor manera el trabajo asignado.
- ✓ Atender y orientar al cliente de una manera cortés y amable.
- ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- ✓ Obedecer y realizar instrucciones que serán asignadas por sus superiores.
- ✓ Remitir al gerente un informe y la fotocopia de la factura emitida por el proveedor.
- ✓ Realizar el pago de factura al proveedor.

### ***3.4.4.3. Descripción de las funciones de la Contadora***

**Cargo:** Contadora  
**Función:** Administrativa  
**Título:** Profesional Universitario CPA

## **Requisitos**

- ✓ Título de nivel Universitario del contador público autorizado o equivalente.
- ✓ Experiencia de tres años en labores de contabilidad.
- ✓ Tener buenas relaciones humanas.

## **Naturaleza del Cargo**

La contadora es la responsable de realizar y emitir los informes financieros con sus correspondientes sustentos al Nivel Directivo de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”, además es la encargada de llevar un control eficiente y eficaz

de todos los resultados realizados, sin dejar de lado el fiel cumplimiento de Leyes, Normas, Principios y Reglamentos que rigen en el Ecuador .

### **Funciones**

- ✓ Diseñar, implementar y mantener el sistema de contabilidad de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- ✓ Mantener actualizada la información contable de la empresa.
- ✓ Vigilar que los registros contables se lleven correctamente y en forma oportuna.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, las políticas y normas técnicas de contabilidad.
- ✓ Llevar registros de entrada original, mayor general, mayores auxiliares y registros auxiliares.
- ✓ Verificar que los documentos fuente de origen interno y externo cumplan con los requisitos, procedimientos y normas necesarias, previa su cancelación.
- ✓ Llevar un control de las retenciones de Impuesto a la renta y cobros del IVA para su conciliación mensual previo el depósito al SRI.
- ✓ Elaborar los respectivos comprobantes de retención en la fuente correspondiente
- ✓ Realizar el cálculo del Impuesto a la Renta de los funcionarios que laboran en la empresa
- ✓ Ejecutar el pago al SRI a través del programa DIMM en internet formularios de Retenciones de Impuesto a la Renta e IVA cobrado. (ver anexo 21, 22, 23)
- ✓ Elaborar mensualmente anexos de las declaraciones de Impuesto a la Renta, IVA y enviarlos al SRI a través de internet.
- ✓ Archivar documentos por siete años máximo.
- ✓ Presentar estados financieros mensuales, dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.
- ✓ Formular Informes financieros Mensuales y anuales de acuerdo a las normas respectivas para someterlos al conocimiento y aprobación de su inmediato superior.

- ✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

#### **3.4.4.4. Descripción de las funciones de la auxiliar Contable**

<b>Cargo:</b>	Auxiliar Contable
<b>Función:</b>	Administrativa
<b>Título:</b>	Profesional Universitario CPA

#### **Naturaleza del Cargo**

La auxiliar contable es la persona responsable de colaborar conjuntamente con la contadora la ejecución de las labores contables.

#### **Funciones**

- ✓ Coordinación en la entrega de información que el contador realiza a la empresa.
- ✓ Manejo de ingresos y egresos de caja.
- ✓ Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos.
- ✓ Responsable del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.
- ✓ Creación de carpetas de empleados para el registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada y cualquier otro documento relacionado con el empleado.
- ✓ Elaboración de memos de permisos.
- ✓ Lleva el control de vacaciones y permisos, así como los días adicionales de trabajo.
- ✓ Manejo de facturas y viáticos.
- ✓ Entregar carpetas de Proveedores, clientes, comprobantes de Retención, egresos de caja, registros de nómina, nota de crédito, libro de bancos y conciliaciones.

- ✓ Recepción de Facturas y comprobantes de retención.
- ✓ Mantener el archivo de proveedores actualizado.
- ✓ Coordinar el pago de proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- ✓ Recepción diaria de la cobranza causada por ventas de contado
- ✓ Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- ✓ Realizar la respectiva autorización de las facturas por la gerencia al momento de realizar una compra.
- ✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

#### **3.4.4.5. Descripción de las funciones del encargado de Bodega**

**Contable Cargo:** Bodeguero  
**Función:** Administrativa  
**Título:** Bachiller en ciencias contables

#### **Naturaleza del Cargo**

El Bodeguero es la persona responsable de revisar, recibir y custodiar la materia prima, los insumos y productos terminados ingresados a esta dependencia, comprometiéndose a un adecuado control de los mismos.

#### **Funciones**

- ✓ Manejo operativo de la bodega.
- ✓ Tener un listado de Proveedores para su inmediata localización.
- ✓ Elaborar un plan de compras mensual o anual de acuerdo a las necesidades del departamento de Producción.
- ✓ Realizar la compra de materiales e insumos, previa actualización del gerente.
- ✓ Llevar un control de materiales e insumos recibidos y pendientes de recibir.
- ✓ Recibir los materiales e insumos de acuerdo a la factura de compra
- ✓ Entregar al departamento de producción insumos materiales previa una orden de requisición.

- ✓ Llevar un control de materiales e insumos entregados al departamento de Producción.
- ✓ Elaborar un inventario de la mercadería existente y de los productos ingresados a bodega listos para el consumo.
- ✓ Determinar cantidades máximas y mínimas existentes de los diferentes productos en bodega.
- ✓ Custodia del Inventario.
- ✓ Tomar medidas de control y seguridad para que los productos se mantengan en buen estado de conservación.
- ✓ Elaborar la factura correspondiente a la venta de productos terminados
- ✓ Entregar las facturas a contabilidad.
- ✓ Llevar Kardex por productos almacenados en bodega.
- ✓ Entregar informes mensuales del movimiento de la cuenta inventarios.
- ✓ Mantener limpia la bodega.
- ✓ Realizar cualquier actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

### ***3.4.5. Descripción de las funciones de la Gestión Operativa***

#### ***3.4.5.1. Descripción de las funciones del Jefe de Producción***

**Cargo:** Jefe de Producción

**Función:** Operativa

**Título:** Profesional Universitario, Ingeniero en alimentos

#### **Requisitos**

- ✓ Cualidades de Liderazgo.
- ✓ Habilidad para dirigir equipos de trabajo.
- ✓ Capacidad y autonomía en la toma de decisiones.
- ✓ Manejar con capacidad física y mental los procedimientos a ejecutar.

## **Naturaleza del cargo**

El jefe de Producción es la persona encargada de identificar, preparar y diseñar diferentes procedimientos acordes a las metas propuestas por parte de la Empresa de Productos Lácteos LEITO, así como también supervisar el seguimiento de las mismas por parte del personal a su cargo.

## **Funciones**

- ✓ Orientar y mantener el control sobre el desarrollo de los procesos para así ser oportuno en la entrega de las órdenes de producción.
- ✓ Conocer y orientar al personal de su área sobre los programas de mantenimiento y manipulación de los diferentes equipos usados en producción.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los programas de mantenimiento de áreas y equipos.
- ✓ Verificar y registrar que el personal de producción siga adecuadamente los diferentes procedimientos para el buen funcionamiento y mantenimiento tanto de los equipos como del área de trabajo.
- ✓ Comunicar y controlar los procesos de fabricación de los productos, teniendo en cuenta la optimización de la utilización de los elementos en el desarrollo de la producción.
- ✓ Realizar las respectivas órdenes de requisición de los materiales e insumos para la elaboración de los pedidos realizados por parte de los Clientes.
- ✓ Asegurar que los productos estén hechos con las especificaciones de la empresa.
- ✓ Presentar informes sobre los lotes producidos a su inmediato superior.

### ***3.4.5.2. Descripción de las funciones de Control de Calidad***

**Cargo:** Control de calidad (laboratorista)

**Función:** Operativa

**Título:** Profesional Universitario, Ingeniero en alimentos y control de calidad.

### **Requisitos**

- ✓ Poseer buenas relaciones humanas.
- ✓ Conocimiento en ciencias biológicas.
- ✓ Un año de experiencia en actividades afines.
- ✓ habilidad para determinar los productos de calidad.

### **Naturaleza del cargo**

El encargado del control de calidad es la persona que tiene el conocimiento y capacidad de analizar, tomar decisiones cuando se presenten o no problemas para garantizar que el producto terminado se ajuste a las políticas de calidad establecida por la Empresa de productos Lácteos LEITO, además a través de la transformación física, química o biológica mediante procesos industriales, hasta su envasado y distribución, atiende aspectos de calidad, seguridad higiene, saneamiento y ecología.

### **Funciones**

- ✓ Determinar el estado de la materia prima, su apariencia y uso para cada uno de los productos a desarrollar.
- ✓ Identificar anomalías en cuanto al estado de la materia prima, realizando una evaluación en el cual verifica si está en las condiciones adecuadas para el procesamiento.
- ✓ Autorizar o rechazar el uso de cada uno de los lotes de materia prima, basándose en el análisis de los resultados de control de calidad.
- ✓ Controlar la documentación necesaria para la aprobación de la materia prima de cada uno de los productos a realizar.

- ✓ Verificar la aprobación de la materia prima según las exigencias de calidad exigidas por la Empresa de Productos Lácteos LEITO.
- ✓ Registrar información diaria sobre los productos en el interior de la empresa.
- ✓ Elaborar documentos relacionados al control de calidad.
- ✓ Registrar las novedades presentadas en el turno de trabajo con relación a la calidad de productos.
- ✓ Coordinar y colaborar con el personal de la empresa en los operativos de control.
- ✓ Mantener muy buenas relaciones con productores, intermediarios, comerciantes y usuarios.
- ✓ Cumplir y sujetarse, a normas, procedimientos, reglamentos, horarios, turnos y demás disposiciones vigentes en el sitio de trabajo.
- ✓ Guardar absoluta reserva sobre las informaciones que lleguen, a su conocimiento en virtud de sus funciones.
- ✓ Las demás que sean asignadas por su jefe inmediato.

***3.4.5.3. Descripción de las funciones de los Operadores del departamento de Producción***

**Cargo:** Operadores  
**Función:** Operativa  
**Título:** Bachiller en cualquier especialidad

**Requisitos**

- ✓ Poseer buenas relaciones humanas.
- ✓ Habilidad para manipular herramientas o equipos industriales.
- ✓ Un año de experiencia en actividades afines.

## **Naturaleza del cargo**

Los operadores o personal de planta son los encargados de ejecutar el trabajo, ayudando a la transformación de la materia prima en productos terminados, manteniendo comunicación directa con el Jefe de Producción.

## **Funciones**

- ✓ Manipular herramientas o equipos industriales que faciliten el desempeño laboral, para el ahorro de tiempo de los procesos y aumento de la productividad, cumpliendo con las expectativas de la empresa.
- ✓ Elaborar los productos solicitados por el Jefe de Producción para cumplir el lote solicitado.
- ✓ Envasar correctamente las cantidades adecuadas, cumpliendo esto con las especificaciones que la empresa de Productos Lácteos LEITO tiene para cada producto.
- ✓ Revisar y asegurar que el envasado y empaque del producto final cumplan con las normas estipuladas por la empresa.
- ✓ Empacar el producto terminado de acuerdo a las especificaciones estipuladas por la empresa.
- ✓ Realizar el mantenimiento de los diferentes equipos de envasado, el despeje adecuado de la línea de envasado y la limpieza de los utensilios utilizados en este proceso.
- ✓ Realizar el proceso de aseo y desinfección de acuerdo a la programación de tareas para cada puesto de trabajo.
- ✓ Establecer una comunicación directa y abierta con el jefe de Producción, el cual les ayudara a solucionar los problemas que se presenten en los procesos que se estén llevando a cabo.
- ✓ Dar conocimiento inmediato y adecuado al jefe de Producción, sobre las novedades que se presenten en las líneas de producción en cuanto a calidad, orden, limpieza, seguridad y mantenimiento de los equipos y productos.

#### ***3.4.5.4. Descripción de las funciones del vendedor***

**Cargo:** Vendedor

**Función:** Operativa

**Título:** Bachiller en cualquier especialidad

#### **Requisitos**

- ✓ Ser entusiasta.
- ✓ Ser paciente.
- ✓ Ser dinámico.
- ✓ Ser responsable.
- ✓ Ser honrado
- ✓ Tener espíritu de equipo.
- ✓ Tener facilidad de palabra.
- ✓ Tener habilidad para encontrar clientes.
- ✓ Saber determinar las necesidades de los clientes.

#### **Naturaleza del cargo**

El vendedor es figura clave en una economía que cuenta con la iniciativa individual y las fuerzas competitivas del mercado para estimular el empleo íntegro y logra una distribución ordenada y eficiente de los productos, siendo el organizador creativo del mercado libre para el crecimiento, la prosperidad y el bienestar de la organización.

#### **Funciones**

- ✓ Asumir la administración del grupo de clientes que tiene asignado.
- ✓ Planificar objetivos y estrategias de ventas.
- ✓ Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- ✓ Contribuir a la solución de problemas y necesidades que tiene el cliente.

- ✓ Administrar el territorio de ventas e integrarse a las actividades de mercadotecnia que tiene la empresa.
- ✓ Realizar la venta de los productos elaborados en la empresa.

## CONCLUSIONES

- ✓ La ausencia de un Sistema de Control Interno en la empresa de productos lácteos LEITO, ha provocado que se realice multifunciones tanto en la parte operativa como en la parte administrativa, la cual demuestra que no es la mejor estrategia para conseguir los objetivos y metas trazados por parte de la empresa.
- ✓ El recurso humano resulta ser el activo más valioso y fundamental que posee la empresa, por su apertura y responsabilidad al aceptar nuevas propuestas o alternativas de Control Interno, el cual contribuye a la obtención de; metas, objetivos, misión y visión empresarial.
- ✓ La matriz FODA es un análisis interno y externo que permite determinar la situación actual de la empresa.
- ✓ La falta de reglamentación interna en lo referente al manejo administrativo y operativo no permite un control adecuado de los mismos, dando lugar a que no se concreten los procedimientos y uso en sus actividades diarias.
- ✓ El manual de funciones es la fuente básica que una empresa debe disponer para categorizar cada una de las actividades y responsabilidades que los empleados y funcionarios deben cumplir dentro de la misma.
- ✓ El manual de procedimientos es un instrumento a seguir paso a paso los procesos al personal que labora dentro de la empresa.
- ✓ Las políticas son estándares importantes para el cumplimiento de las funciones que se realizan a nivel organizacional.
- ✓ La evaluación de Control Interno es un pilar fundamental y primordial que permite dentro de la empresa cumplir con las sus metas y objetivos trazados a nivel organizacional.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario la implantación de un sistema de control interno de forma inmediata para que los empleados realicen las funciones de acuerdo al cargo que desempeñen dentro de la empresa.
- ✓ la conducción y el tratamiento que se dé al personal de la empresa debe estar enfocada a la comunicación clara y precisa de los resultados esperados, ya sea en materia de responsabilidad, integridad, comportamiento ético y competencia, sin dejar de lado la satisfacción personal del trabajo desarrollado.
- ✓ Es necesario tomar medidas acordes a un control interno para evitar las falencias dentro de la empresa como en este caso se presenta la debilidad más importante el cual es la falta de un control interno.
- ✓ El aporte de la propuesta entregado al gerente propietario de la empresa de productos Lácteos LEITO, un manual de funciones y procedimientos para el área Administrativa y Operativa que una vez aprobado, permitirá agilizar su utilización.
- ✓ La elaboración de un Manual de funciones ayudará a la empresa de productos lácteos LEITO que los empleados y funcionarios de la misma, realicen su trabajo de acuerdo a la actividad y responsabilidad que ello determine según su cargo.
- ✓ La elaboración de un Manual de Procedimientos colaborará a todos los funcionarios y empleados a realizar de forma secuencial, eficiente y eficaz los procesos de cada una de las actividades a realizar ya sea en la parte Administrativa como operativa de la empresa.
- ✓ Regirse a las políticas determinadas para el cumplimiento de las actividades de los empleados del área Administrativa y Operativa que dispone la empresa.
- ✓ Es necesario realizar evaluaciones de control interno en forma periódica o sorpresiva para determinar resultados ya sean positivos o negativos, dependiendo del resultado se podrá tomar decisiones acordes a la misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía citada

- ✓ CEPEDA, Gustavo, “Gestión Administrativa y Financiera” Editores McGraw-Hill, Bogotá, 1997, Pág. 26. 28.29.33
- ✓ STEPHEN, Robbins "Elementos de Administración", 6ª Edición, McGraw-Hill, México, 2001., Pág. 654
- ✓ STONER "Administración Integral", 12ª Edición, McGraw-Hill, México, 1996; Pág. 610
- ✓ CHIAVENATO, Adalberto, "Administración en los nuevos tiempos", McGraw-Hill, Colombia, 2002 Pág., 34, 37,38
- ✓ MEIGS Robert “Principios de Auditoría” 10ª edición editorial México McGraw-Hill año 1992
- ✓ MANTILLA, Samuel “Control Interno “segunda edición Editores McGraw-Hill, Bogotá, 2002 Pág.,15, 86, 67, 326,63
- ✓ RODRÍGUEZ, Sergio, “Auditoría y Control Interno” Editores McGraw-Hill, Bogotá, año 2002, Pág. 146
- ✓ PORTER, Thomas “Auditoría un Análisis Conceptual” tercera edición Editorial Diana México 1980 Pág. 132
- ✓ VASQUEZ, Jorge Rubén “Procedimientos Básicos, Cursogramas y Control Interno en la Empresa” segunda edición Editorial México McGraw-Hill año 2001 Pág. 141-149, 154
- ✓ TORRES, Nelvis “Control Interno para pequeñas y medianas empresa” Editores McGraw-Hill, Bogotá año 2009 Pág. 60
- ✓ GÓMEZ, Giovanny, “Funciones y Procedimientos” 4ª edición editorial México McGraw-Hill año 2002, Pág. 52, 585
- ✓ AGUIRRE, Juan “Auditoría y Control Interno” 4ª edición Editorial Inmagrag, S.A. 2005 Pág. 200, 201, 202, 203

### **Bibliografía consultada**

- ✓ ARENS, A Alvin, LOBEBBECKE, k. James, “Auditoria en un Enfoque Integral”, Sexta Edición, Impreso en México
- ✓ BACÓN, A.Charles C.P.A.”Manual de Auditora interna” segunda edición; impreso en México
- ✓ CHIAVENATO, Adalberto, "Administración en los nuevos tiempos", McGraw-Hill, Colombia, 2002
- ✓ HOLMES, Arthur W C.P.A. “Auditoría - Principios y Procedimientos”, Tomo I Impreso En México, año 1973.
- ✓ KOONTZ, Harold, "Administración", 12ª Edición, McGraw-Hill, México, 2003

### **Bibliografía virtual**

- ✓ GÓMEZ, Giovanni “Manuales de Funciones”, Bogotá, año 2001/12/25;10.45  
< <http://www.edcom.espol.edu.ec/index.php/edcom-iso-90012000/manual-de-funciones.html>. 2010/01/01; 09.30
- ✓ HOLMES Arthur “Auditoría- principios y procedimientos”,México año 2001/08//142.00 < <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1804.html> 2010/01/05 15.50
- ✓ MANTILLA, Samuel “Control Interno- Estructura Conceptual Integrada” Colombia año 2001/10/09:14.15 < <http://www.google.com.ec/search?hl=es&source=hp&q=control+interno+%22+manual+de+procedimientos%22&meta=&aq=f&oq=> 2010/01/10; 08.30

ANEXO N° 1



Universidad Técnica de Cotopaxi  
Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas  
Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

ENTREVISTA

**Objetivo:**

Examinar los diferentes departamentos de la empresa para la implantación de un Sistema de Control Interno.

**Dirigido a:**

Gerente de la Empresa de Productos Lácteos” LEITO”

-----

1.- ¿Recibe informes detallados de los departamentos cada qué tiempo?

.....  
.....  
.....  
.....

2.- ¿Se cumple a cabalidad las funciones de responsabilidad en todos los departamentos?

.....  
.....  
.....  
.....

3.- ¿Como califica la relación interdepartamental en la institución?

.....  
.....  
.....  
.....

4.- ¿Evalúa permanentemente el personal a su cargo?

.....  
.....  
.....  
.....

5.- ¿Cada departamento realiza las funciones que le corresponde?

.....  
.....  
.....  
.....

6.- ¿La implantación de un manual de funciones y procedimientos de Control Interno contribuirá el desempeño de la empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

7.- ¿Lleva usted, o designa a alguna persona de confianza para llevar un registro del ingreso de dinero y la distribución del mismo?

.....  
.....  
.....  
.....

8.- ¿Cuándo realiza ventas al contado el dinero es depositado en el banco en forma inmediata, por qué?

.....  
.....  
.....  
.....

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

ANEXO N° 2



Universidad Técnica de Cotopaxi  
Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas  
Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENCUESTA

**Objetivo:**

Examinar los diferentes departamentos de la empresa para la implantación de un Sistema de Control Interno.

**Dirigido a:**

Personal administrativo de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

**Instrucciones:**

Marque con una x la respuesta que describe su opinión en cada una de las siguientes preguntas y según el caso ampliar de la manera más concreta posible.

-----  
1.- ¿El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es?:

- |              |                          |            |                          |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> | 5. Malo    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Bueno     | <input type="checkbox"/> |            |                          |

2.- ¿El trabajo que usted realiza es controlado periódicamente por su jefe?

- |              |                          |            |                          |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Inmediato | <input type="checkbox"/> | 3. A veces | <input type="checkbox"/> |
| 2. Siempre   | <input type="checkbox"/> | 4. Nunca   | <input type="checkbox"/> |

3.- ¿Cree que es importante el correcto desempeño de sus funciones para los demás departamentos?

- |       |                          |
|-------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> |
| 2. No | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.- ¿Conoce la línea de autoridad y responsabilidad que rigen en la empresa?

- 1. Si
- 2. No

5.- ¿A su criterio la relación interdepartamental es?

- 1. Excelente
- 2. Bueno
- 3. Regular
- 4. Malo

6.- ¿Tiene Ud. acceso a toda información de la Institución?

- 1. Si
- 2. No

7.- ¿Posee una descripción detallada de las funciones que Ud. debe realizar?

- 1. Si
- 2. No

8.- ¿Cada qué tiempo reciben capacitación para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1. Nunca
- 2. Diario
- 3. Mensual
- 4. Quincenal
- 5. Semestral
- 6. Otros  \_\_\_\_\_

9 ¿Usted puede realizar auto revisiones de la información que procesa?

- 1. Si
- 2. No

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

## ANEXO N° 3



**Universidad Técnica de Cotopaxi**  
**Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas**  
**Carrera de Contabilidad y Auditoría**

### ENCUESTA

**Objetivo:**

Examinar los diferentes departamentos de la empresa para la implantación de un Sistema de Control Interno.

**Dirigido a:**

Personal operativo de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

**Instrucciones:**

Marque con una x la respuesta que describe su opinión en cada una de las siguientes preguntas y según el caso ampliar de la manera más concreta posible.

-----

1.- ¿Conoce en qué consiste un Manual de Control Interno?

1. Si   
2. No

2.- ¿El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es?

- |              |                          |            |                          |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> | 5. Malo    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Bueno     | <input type="checkbox"/> |            |                          |

3.- ¿El trabajo que usted realiza es controlado periódicamente por su jefe Inmediato?

1. Siempre   
2. A veces   
3. Nunca

4.- ¿Cada qué tiempo realiza revisiones del uso de los materiales?

- |              |                          |              |                                |
|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------------|
| 1. Diario    | <input type="checkbox"/> | 3. Semestral | <input type="checkbox"/>       |
| 2. Quincenal | <input type="checkbox"/> | 4. Otros     | <input type="checkbox"/> _____ |

5.- ¿Cree que es importante el correcto desempeño de sus funciones para los demás departamentos?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

6.- ¿Como califica Ud. el control interno que actualmente tiene la empresa?

- 1. Excelente
- 2. Bueno
- 3. Regular

7.- ¿A su criterio la relación interdepartamental es?

- 1. Excelente
- 2. Bueno
- 3. Regular
- 4. Malo

8.- ¿Tiene Ud. acceso a toda información de la Institución?

- 1. Si
- 2. No

9.- ¿Posee una descripción detallada de las funciones que Ud. debe realizar?

- 1. Si
- 2. No

10.- ¿Las amonestaciones cuando Ud. incumple su trabajo son notificadas en forma?

- 1. Escrita
- 2. Verbal

11.- ¿Cada qué tiempo reciben capacitación para mejorar el desempeño en sus funciones?

- 1. Diario
- 2. Quincenal
- 3. Semestral
- 4. Otros  \_\_\_\_\_

12.- ¿Usted puede realizar auto revisiones de la información que procesa?

- 1. Si
- 2. No

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

ANEXO N° 4



Universidad Técnica de Cotopaxi  
Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas  
Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENCUESTA

**Objetivo:**

Examinar los diferentes departamentos de la empresa para la implantación de un Sistema de Control Interno.

**Dirigido a:**

Clientes de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

**Instrucciones:**

Marque con una x la respuesta que describe su opinión en cada una de las siguientes preguntas y según el caso ampliar de la manera más concreta posible.

-----  
1.- ¿Está Usted satisfecho con la atención que le brinda la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.- ¿El horario de atención al cliente es para usted?

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Excelente <input type="checkbox"/> | 3. Regular <input type="checkbox"/> |
| 2. Bueno <input type="checkbox"/>     | 4. Malo <input type="checkbox"/>    |

3.- ¿Cómo ve usted la atención por parte del personal que trabaja en la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”?

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Excelente <input type="checkbox"/> | 3. Regular <input type="checkbox"/> |
| 2. Bueno <input type="checkbox"/>     | 4. Malo <input type="checkbox"/>    |

4.- ¿Se entrega a tiempo los pedidos solicitados a la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”?

- 1. Si
- 2. No

5.- ¿Recibe sus pedidos con la respectiva factura de compra?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

6.- ¿Quién es la persona encargada de recibir sus pedidos en la empresa láctea?

- 1. Gerente de ventas
- 2. Bodeguero
- 3. Secretaria
- 4. Otros  \_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

ANEXO N° 5



Universidad Técnica de Cotopaxi  
Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas  
Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENCUESTA

**Objetivo:**

Examinar los diferentes departamentos de la empresa para la implantación de un Sistema de Control Interno.

**Dirigido a:**

Proveedores de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”

**Instrucciones:**

Marque con una x la respuesta que describe su opinión en cada una de las siguientes preguntas y según el caso ampliar de la manera más concreta posible.

-----  
1.- ¿Los pedidos que usted entrega son los que usualmente solicita la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

2.- ¿Cada qué tiempo la empresa solicita sus productos?

- 1. Semestral
- 2. Mensual
- 3. Quincenal
- 4. Otros  \_\_\_\_\_

3.- ¿Quién es la persona encargada de realizar pedidos a los proveedores de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO”?

- 5. Personal administrativo
- 6. Personal operativo
- 7. Otros

4.- ¿La entrega de sus productos lo realizan con respaldo de facturas?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

5.- ¿El pago a proveedores de la Empresa de Productos Lácteos “LEITO” lo realiza?

- |             |                          |                  |                                |
|-------------|--------------------------|------------------|--------------------------------|
| 1. Contador | <input type="checkbox"/> | 3. Administrador | <input type="checkbox"/>       |
| 2. Pagador  | <input type="checkbox"/> | 4. Otros         | <input type="checkbox"/> _____ |

6.- ¿Cuando recibe el pago de sus productos entregados le realizan sus correspondientes retenciones?

- 1. Si
- 2. No

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

**ANEXO N° 6**



**Universidad Técnica de Cotopaxi  
Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas  
Carrera de Contabilidad y Auditoría**

**FICHA DE OBSERVACIÓN A APLICARSE EN EL DEPARTAMENTO  
DE PRODUCCIÓN**

**Lugar:**..... **Ficha N°:**.....  
**Sector:**.....  
**Fecha:**.....  
**Investigador:** .....

**CONTENIDO:**

1. Número de trabajadores que laboran en la empresa de productos lácteos “LEITO”
2. Número de proveedores y clientes con los que cuenta la empresa
3. El proceso productivo
4. Tiempo estimado en la fabricación de una orden de producción
5. Condiciones de la materia prima a ser utilizada en la producción
6. Distribución de los materiales a ser utilizados en la elaboración de yogurt, queso y bebidas de sabores
7. Utilización de los materiales en la elaboración de yogurt, queso y bebidas de sabores
8. Forma de venta del producto terminado.
9. Manera de entregar pedidos de producto terminado
10. Registro secuencial de ventas diarias
11. Control de calidad
12. Registro de horario de entrada y salida de los trabajadores
13. Acceso al personal de servicio a la información de los diferentes departamentos

**CONCLUSIÓN**

---

---

---

---

---

**ANEXO N° 7**



**Universidad Técnica de Cotopaxi  
Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas  
Carrera de Contabilidad y Auditoría**

**FICHA DE OBSERVACIÓN A APLICARSE EN EL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

**Lugar:**.....

**Ficha N°:**.....

**Sector:**.....

**Fecha:**.....

**Investigador:** .....

**CONTENIDO:**

1. Registro de la compra de materiales destinados para producción
2. Registro de las ventas de los productos terminados
3. Destino de los recursos económicos financieros.
4. Administración de los recursos económicos financieros.
5. Formas de financiamiento.
6. Bases en las que se fundamenta las decisiones tomadas sobre la empresa.
7. Forma de entregar informes sobre las actividades que realiza cada departamento

**CONCLUSIÓN**

---

---

---

---

---

**ANEXO N° 8**

**EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”  
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>Debilidades</b>			

ELABORADO: C.S.E.P/G.C.P.A	FECHA: 06/03/2010
REVISADO: R.M.M.C	FECHA: 06/03/2010

## ANEXO N° 9

### EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS "LEITO" MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<p>Oportunidades</p>          <p>Amenazas</p>			

ELABORADO: C.S.E.P/G.C.P.A	FECHA: 06/03/2010
REVISADO: R.M.M.C	FECHA: 06/03/2010

**ANEXO N° 10**

**EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”  
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO  
**NIVEL:** CONTABILIDAD  
**FACTOR:** ADMINISTRACIÓN GENERAL  
**RESPONSABLE:** CONTADORA

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	

ELABORADO: C.S.E.P/G.C.P.A	FECHA: 06/07/2010
REVISADO:	FECHA:

**ANEXO N° 11**

**EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”  
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO  
**NIVEL:** ALMACENAMIENTO (BODEGA)  
**FACTOR:** INVENTARIOS  
**RESPONSABLE:** BODEGUERO

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	

ELABORADO: C.S.E.P/G.C.P.A	FECHA: 06/07/2010
REVISADO:	FECHA:

**ANEXO N° 12**

**EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”  
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

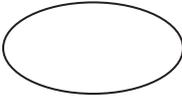
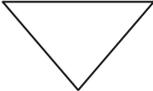
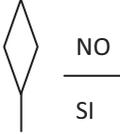
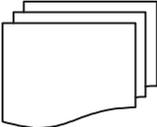
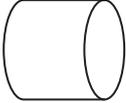
**DEPARTAMENTO:** OPERATIVO  
**NIVEL:** PRODUCCIÓN  
**FACTOR:** INVENTARIOS  
**RESPONSABLE:** JEFE DE PRODUCCIÓN

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	

ELABORADO: <b>C.S.E.P/G.C.P.A</b>	FECHA: <b>06/07/2010</b>
REVISADO:	FECHA:

## ANEXO 13

### SÍMBOLOS UTILIZADOS EN UN FLUJO GRAMA

SIMBOLO	FUNCIÓN
	<b>Terminal.-</b> Representa el inicio y el final de un programa y puede representar también una parada o interrupción programada que sea necesario realizar en un programa.
	<b>Proceso.-</b> Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor formato o posición de la información almacenada en memoria operaciones aritméticas.
	<b>Documento.-</b> Se utiliza para identificar cualquier tipo de documento originado o recibido en el sistema. En el símbolo se identifica el nombre del documento. Debe graficarse el número de copias de cada documento.
	<b>Archivo.-</b> Se emplea para almacenamiento de información bajo diversas situaciones temporal (T) Permanente (P) o Destrucción (D), dentro del archivo se debe escribir números o letras que indican la situación del archivo.
	<b>Decisión.-</b> Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos normalmente dos y en función del resultado de la misma determine cuál de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir.
	<b>Documento original y copia.-</b> Representa varios documentos respaldados tanto el original y varias copias como sustento del proceso.
	<b>Cilindro de almacenamiento.-</b> Representa la función de recepción y procesamiento.
	<b>Ejecutor.-</b> Representa el área que realiza la acción.
	<b>Operación.-</b> Representa la realización de una operación o actividad relativa al procedimiento.

ANEXO 14

CALIFICACIÓN DE PEQUEÑA INDUSTRIA



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS  
Y COMPETITIVIDAD**



Nº DRT-C002

Se confiere la CALIFICACION DE PEQUEÑA INDUSTRIA a: POZO YEPEZ CESAR GERMAN  
PROPIETARIO: SR. POZO YEPEZ CESAR GERMAN ubicada en las calles: BARRIO RUMIPAMBA CENTRAL  
PANAMEICANA NORTE KM. 3 1/4 ciudad ...SALCEDO..... Provincia: ...COTOPAXI.....  
Por haber cumplido con lo dispuesto en el articulo quinto de la Ley de  
Fomento de la Pequeña Industria, de conformidad con los Decretos  
Ejecutivos: Nº. 125 del 24 de marzo de 1980; Nº. 1028 del 7 de agosto de  
1985 y Nº. 1692 del 17 de marzo de 1986, publicados en los Registros  
Oficiales Nº. 155 del 26 de marzo de 1980; N°. 248 de 13 de agosto de 1985  
y Nº. 403 del 26 de marzo de 1986, respectivamente.

PARA LA PRODUCCIÓN DE: QUESOS Y YOGURT



Ambato, a... 27 DE MARZO ... 2008...

ACUERDO Nº 1478  
R.O. Nº. 347 30-XII-00

IESS Nº. PATRONAL

ANEXO 15

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE PROCESADORA DE ALIMENTOS

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA  
DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI  
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE PROCESADORA DE ALIMENTOS

Nº 01082  
ESPECIE VALORADA  
USD 1.00

Latacunga, a 9 de MARZO del 2007 CODIGO: 06-00969-P.I-07

LA DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI:  
Habiendo cumplido con todas las disposiciones establecidas en la Legislación Sanitaria Ecuatoriana para alimentos y comprobado, que reúne las disponibilidades técnicas y los requisitos del Art. 75 del Reglamento de Alimentos, se autoriza su registro y funcionamiento a la: **FBCA LACTEOS**

NOMBRE O RAZON SOCIAL: PRODUCTOS LACTEOS LEITO RUC: 0501189997001  
GERENTE / PROPIETARIO: ING. GERMAN POZO YEPEZ C.I.: 050118999-7  
CATEGORIA: PEQUEÑA INDUSTRIA  
UBICACION / CANTON / DIRECCION: COTOPAXI - SALCEDO - RUMIPAMBA DE LA UNIVERSIDAD  
TELEFONO, FAX: 2 729 - 224  
PARA TRANSPORTAR , PRODUCIR , VENDER , IMPORTAR  :  
FECHA DE EXPEDICION 9-03-2007  
FECHA DE VENCIMIENTO 31-12-2007

DR. GUILLEMO GARCIA A.  
DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI

DR. NESTOR R. MEDINA B.  
COORDINADOR DE VIGILANCIA SANITARIA



ANEXO 16

INGRESO DE CAJA PRODUCTOS LÁCTEOS "LEITO"



**Productos Lácteos "Leito"**

INGRESO DE CAJA 0008001

Fecha: \_\_\_\_\_

Recibi de: \_\_\_\_\_

La cantidad de: \_\_\_\_\_ Efectivo: \_\_\_\_\_ Ch. N°: \_\_\_\_\_ Banco: \_\_\_\_\_

Por Concepto de: \_\_\_\_\_

SALDO ACTUAL \$   Valor en Letras: \_\_\_\_\_

Cancelación  Abono  Anticipo  Otros \_\_\_\_\_

_____ Nombre Cliente	_____ Recibido
-------------------------	-------------------

Genl. "Nuevo Mundo" 0813 872 - 1194.

ANEXO 17

EGRESO DE CAJA PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”



**Productos Lácteos “Leito”**

EGRESO DE CAJA 0007201

Fecha: \_\_\_\_\_

Entregado a: \_\_\_\_\_

La cantidad de: \_\_\_\_\_ Efectivo: \_\_\_\_\_ Ch. N° \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_

Por Concepto de: \_\_\_\_\_

Valor en Letras: \_\_\_\_\_ SALDO ACTUAL \$  

..... Recibi Conforme	..... Autorizado por	..... Entregué Conforme
--------------------------	-------------------------	----------------------------

Gen. "Forma Simple" 1011-075 - 2014-084 - 1/2p



ANEXO 19

COMPROBANTE DE RETENCIÓN PRODUCTOS LÁCTEOS “LEITO”

**Pozo Yépez César Germán** **COMPROBANTE DE RETENCIÓN**

RUC: 0501189997001 AUT. SRI: 1107756739 003-001 **0003375**

Dirección: Panamericana Norte Km. 13 (Rumipamba Central)  
Matriz: Calle "C" N°. 84 (Cda. Rumipamba de las Rosas)  
Teléfono: (03) 2729 224 Salcedo - Ecuador

Sr. (es): INDUTAP CIA LTDA R.U.C. 1791957261001

Dirección: KM QUINCE Y MEDIO PANAMERICANA NORTE Telf.: 2827965

Lugar y Fecha: Salcedo , 25 de Agosto del 2010 EJERCICIO FISCAL: 2010

COMPROBANTE DE VENTA		IMPUESTO	CÓDIGO DEL IMPUESTO	BASE IMPONIBLE	%	VALOR
TIPO	Nº					
Factura	001001-0005203	RENTE	312	152.00	1.00	1.52
Factura	001001-0005203	IVA		16.24	0.00	0.00
				<b>TOTALES</b>		<b>1.52</b>

Heriberto Chuchico Lema (Gráficas "Nuevo Mundo") Telfs.: 2813 872 / 2806 858 - Liga.  
RUC. 0500037106001 Aut. 1040 del 003101 al 003600 CADUCA: DICIEMBRE - 2010

BLANCA: Sujeto Pasivo Retenido  
ROSADA: Agente de Retención

*[Firma]*  
Firma del Agente de Retención

*[Firma]*  
Firma del Beneficiario

ANEXO 20

COMPROBANTE DE PAGO SRI ANTICIPO DE RENTA

	<b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS COMPROBANTE ELECTRONICO PARA PAGO</b>
Identificación de pago	Red bancaria
Número de identificación	0501189997001
CEP#(Número de Serie)	870388262155
Código Impuesto	1071
Impuesto	RENTA ANTICIPOS
Tipo de Formulario	106
<b>RESUMEN DE DATOS</b>	
Razón Social	POZO YEPEZ CESAR GERMAN
Periodo Fiscal	7/2010
Fecha de Declaración	05/08/2010
Fecha de Vencimiento	26/07/2010
Hora de Declaración	05:11:44 PM
Fecha Máxima de Pago	26/08/2010
<b>VALORES A PAGAR</b>	
Total Impuesto a Pagar	\$ 839.05
Intereses por mora	\$ 9.46
Multas	\$ 0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 848.51</b>
<b>FORMA DE PAGO</b>	
Débito Bancario, Efectivo, Cheque	\$ 848.51
Compensaciones	\$ 0.00
Notas de Crédito Cartulares	\$ 0.00
Notas de Crédito Desmaterializadas	\$ 0.00
<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>\$ 848.51</b>
Le recordamos que el valor de US \$ 848.51 , debe ser cancelado hasta el 26/08/2010	

ANEXO 21

COMPROBANTE DE PAGO SRI RETENCIÓN EN LA FUENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS COMPROBANTE ELECTRONICO PARA PAGO	
	
Identificación de pago	Red bancaria
Número de identificación	0501189997001
CEP#(Número de Serie)	870389421343
Código impuesto	1031
Impuesto	Retenciones en la Fuente
Tipo de Formulario	103
<b>RESUMEN DE DATOS</b>	
Razón Social	POZO YEPEZ CESAR GERMAN
Periodo Fiscal	6/2010
Fecha de Declaración	10/08/2010
Fecha de Vencimiento	26/07/2010
Hora de Declaración	02:37:09 PM
Fecha Máxima de Pago	26/08/2010
<b>VALORES A PAGAR</b>	
Total impuesto a Pagar	\$ 576.32
Intereses por mora	\$ 6.48
Multas	\$ 17.23
Total	\$ 600.03
<b>FORMA DE PAGO</b>	
Débito Bancario, Efectivo, Cheque	\$ 600.03
Compensaciones	\$ 0.00
Notas de Crédito Cartulares	\$ 0.00
Notas de Crédito Desmaterializadas	\$ 0.00
<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>\$ 600.03</b>
Le recordamos que el valor de US \$ 600.03 , debe ser cancelado hasta el 26/08/2010	

ANEXO 22

COMPROBANTE DE PAGO IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

		<b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS COMPROBANTE ELECTRONICO PARA PAGO</b>	
Identificación de pago		Red bancaria	
Número de identificación		0501189997001	
CEP#(Número de Serie)		870389426487	
Código Impuesto		2011	
Impuesto		Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	
Tipo de Formulario		104	
<b>RESUMEN DE DATOS</b>			
Razón Social		POZO YEPEZ CESAR GERMAN	
Periodo Fiscal		6/2010	
Fecha de Declaración		10/08/2010	
Fecha de Vencimiento		26/07/2010	
Hora de Declaración		02:46:23 PM	
Fecha Máxima de Pago		26/08/2010	
<b>VALORES A PAGAR</b>			
Total Impuesto a Pagar		\$ 12.00	
Intereses por mora		\$ 0.14	
Multas		\$ 0.36	
Total		\$ 12.50	
<b>FORMA DE PAGO</b>			
Débito Bancario, Efectivo, Cheque		\$ 12.50	
Compensaciones		\$ 0.00	
Notas de Crédito Cartulares		\$ 0.00	
Notas de Crédito Desmaterializadas		\$ 0.00	
<b>TOTAL A PAGAR</b>		<b>\$ 12.50</b>	
Le recordamos que el valor de US \$ 12.50 , debe ser cancelado hasta el 26/08/2010			

**ANEXOS**

ANEXOS 23

Foto 1



Logotipo propaganda de LEITO

Foto 2



Cernideros

**Foto 3**



Tanques reservorios de leche

**Foto 4**



Tanques de enfriamiento

**Foto 5**



Maquina pasteurizadora y homogenizadora de leche

**Foto 6**



Sección envasado

**Foto 7**



Producto terminado yogurt

**Foto 8**



Prensadora

**Foto 9**



Gavetas Plásticas

**Foto 10**



Gavetas plásticas

**Foto 11**



Producto terminado empacado yogurt con conflex

**Foto 12**



Ollas especiales

**Foto 13**



Queso terminado

**Foto 14**



Almacenamiento producto terminado

**Foto 15**



Gavetas de yogurt

**Foto 16**



Gavetas con yogurt en funda

**Foto 17**



Cámara Frigorífica

**Foto 18**



Bodega

**Foto 19**



Limonada terminada

**Foto 20**



Naranjadas terminadas

**Foto 21**



Naranjadas en francos

**Foto 22**



Maquina selladora y fechadora del producto terminado

**Foto 23**



Laboratorio Control de Calidad

**Foto 24**



Laboratorio

**Foto 25**



Tanques Reservorios de leche

**Foto 26**



Calderos

**Foto 27**



Oficina de Contabilidad

**Foto 28**



Oficina de la Auxiliar Contable

**Foto 29**



Oficina Gerente

**Foto 30**



Planta física empresa de productos Lácteos LEITO