



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### TESIS DE GRADO

#### TEMA:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
PARA LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.  
UBICADA EN LA PARROQUIA ALÁQUEZ DEL CANTÓN  
LATACUNGA, PARA EL PERÍODO ECONÓMICO 2011”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

#### **Autores:**

Salazar Cajas Ebelyn Maricela

Villamarín Álvarez Sandra María

#### **Director:**

Ing. Recalde Chávez Tito Marcelo

Latacunga – Ecuador

Junio 2011

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA ALÁQUEZ DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA EL PERÍODO ECONÓMICO 2011”, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....  
Ebelyn Maricela Salazar Cajas  
C.I. 050316293-5

.....  
Sandra María Villamarín Álvarez  
C.I. 050234152-2

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“Diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. ubicada en la parroquia Aláquez del Cantón Latacunga, para el período económico 2011”, de Salazar Cajas Ebelyn Maricela y Villamarín Álvarez Sandra María, postulantes de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-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, 2011

El Director

---

Ing. Recalde Chávez Tito Marcelo  
C.I. 050120826-8



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**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, los postulantes: Salazar Cajas Ebelyn Maricela y Villamarín Álvarez Sandra María con el título de tesis: “Diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. ubicada en la Parroquia Aláquez del cantón Latacunga, para el período económico 2011”, 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 23, 2011

Para constancia firman:

.....  
Lcda. M.Sc. Anita Pacheco Venegas  
PRESIDENTE

.....  
Dr. M.Sc. Ernesto Arroyo Amores  
MIEMBRO

.....  
Dra. M.Sc. Patricia López Fraga  
OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y mis amados padres, Silvio y Ma. Natividad, quienes con su amor, entusiasmo y enseñanzas de vida me encaminaron hacia la consecución de mis objetivos.

Al Ingeniero Tito Recalde, quien con su guía y paciencia ayudó para la realización y culminación del presente trabajo investigativo.

Así mismo el profundo agradecimiento a todos los docentes quienes durante mi trayectoria estudiantil, entregaron sus conocimientos en el aula de clase y contribuyeron a mi formación profesional; y como no agradecer, a mi querida Universidad Técnica de Cotopaxi, institución que me abrió las puertas y me permitió formarme profesionalmente.

Agradezco además, la colaboración de los directivos y miembros de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., quienes nos brindaron la apertura y colaboración necesarias para la investigación.

*Sandra V.*

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los catedráticos de la Universidad Técnica de Cotopaxi, que durante mi vida estudiantil me brindaron los conocimientos y apoyo incondicional para concluir mi formación profesional.

Un reconocimiento al Ingeniero Tito Recalde, Director de Tesis, por la orientación y conocimientos brindados, capacidad intelectual y profesionalismo demostrado con sus acertadas orientaciones para el desarrollo del presente trabajo.

A la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. en la persona del Doctor Patricio Sánchez e Ingeniero Santiago Ayala, por la colaboración, apoyo y ayuda brindada.

Y a todas las personas que de alguna manera colaboraron para que este trabajo se lleve a cabo.

A todos de forma expresa hago extensivo mi agradecimiento.

***Mary***

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada a mi amado esposo Abel, por su inagotable amor y apoyo, quien ha estado a mi lado en todo momento para darme fuerza con sus palabras de aliento y su cálido abrazo; a mi pequeña Abigail, quien con su tierna sonrisa y locuras me hace olvidar que existen problemas y dificultades; y me hace amar aún más la vida.

Finalmente, dedico mi trabajo a todas aquellas personas que creyeron en mí, especialmente a mis padres y hermanos, quienes son mis amigos, confidentes y consejeros.

*Sandra V.*

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme dado salud y bendecirme para llegar hasta la consecución de mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Con cariño a mis padres Jaime y Rosa que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, Gracias por todo, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre me han estado apoyando y brindándome todo su amor, por todo esto les dedico el presente trabajo.

Con todo mi amor a mi esposo Diego, por su cariño, comprensión y por su infinita paciencia.

*Mary.*

## ÍNDICE GENERAL

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
	Portada	i
	Autoría	ii
	Aval de Director de Tesis	iii
	Aprobación del Tribunal de Grado	iv
	Agradecimiento	v
	Dedicatoria	vii
	Índice	ix
	Resumen	xvi
	Abstract	xvii
	Introducción	xviii
	<b>CAPÍTULO I</b>	
1	<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	1
1.1	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	1
1.1.1	Generalidades	1
1.1.2	Conceptos	2
1.1.3	Importancia	3
1.1.4	Características	4
1.1.5	Proceso Administrativo	6
1.1.5.1	Planeación	6
1.1.5.1.1	Importancia	7
1.1.5.2	Organización	7
1.1.5.3	Dirección	8
1.1.5.4	Control	8
1.2	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	9
1.2.1	Concepto	9
1.2.2	Importancia	10
1.2.3	Elementos	11
1.2.3.1	Planeación	11
1.2.3.2	Organización	11
1.2.3.3	Dirección	11
1.2.3.4	Control	12
1.3	<b>AUDITORÍA</b>	12
1.3.1	Definición	12
1.3.2	Clasificación	13
1.4	<b>CONTROL INTERNO</b>	15
1.4.1	Definición	15
1.4.2	Importancia	17
1.4.3	Principios del Control Interno	17
1.4.4	Componentes del Control Interno	19
1.4.4.1	Ambiente de Control	19
1.4.4.1.1	Factores del Ambiente de Control	20

1.4.4.2	Valoración de Riesgos	21
1.4.4.3	Actividades de Control	22
1.4.4.4	Información y Comunicación	23
1.4.4.5	Monitoreo y Seguimiento	24
1.4.5	Clasificación del Control	25
1.4.5.1	Por la función	25
1.4.5.2	Por la Ubicación	26
1.4.5.3	Por la Acción	26
1.4.6	Evaluación del Control Interno	27
1.4.6.1	Fuentes de Información para la Evaluación del Control Interno	27
1.4.6.2	Métodos para la Evaluación del Control Interno	28
1.4.6.2.1	Método Descriptivo	28
1.4.6.2.2	Método de Cuestionarios	28
1.4.6.2.3	Método de Corsogramas	28
1.4.7	Limitaciones del Control Interno	30

## CAPÍTULO II

2	TRABAJO DE CAMPO	31
2.1	Contextualización de la Empresa	31
2.1.1	Reseña Histórica	31
2.1.2	Descripción de la Empresa	32
2.1.3	Misión	32
2.1.4	Visión	32
2.1.5	Valores	32
2.1.6	Objetivo Principal	33
2.2	Aplicación de Instrumentos de Investigación	36
2.2.1	Metodología de la Investigación	36
2.2.2	Análisis FODA	37
2.2.3	Análisis e Interpretación de resultados de la encuesta aplicada al personal operativo de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.	40
2.2.4	Análisis de la entrevista aplicada al Gerente General de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.	52
2.2.5	Análisis de la entrevista aplicada al Gerente Financiero de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.	54
2.2.6	Análisis de la entrevista aplicada al Gerente de Comercialización de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.	56
2.2.7	Análisis de la entrevista aplicada al Técnico de Campo de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.	58
2.2.8	Análisis de la entrevista aplicada al Técnico de Pos cosecha de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.	60
2.2.9	Análisis de la entrevista aplicada a la Auxiliar de Contabilidad – Secretaría de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.	62
2.2.10	Verificación de las Preguntas Científicas	65
2.3	Conclusiones	68
2.4	Recomendaciones	69

	CAPÍTULO III	
3.1	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.	70
3.2	Introducción	70
3.3	Objetivos de la Propuesta	71
3.4	Justificación	72
3.5	Fundamento Legal	73
3.6	Desarrollo	73
	Evaluación del Control interno	
	Portada	74
	Índice	75
	Matrices de los Cuestionarios de Control Interno	76
	Matrices de Ponderación de Riesgo	94
3.7	Diseño de un Sistema de Control Interno	120
	Manual de Funciones	
	Portada	121
3.7.1	Introducción	122
3.7.2	Objetivo	122
3.7.3	Índice	123
3.7.4	Misión	124
3.7.5	Visión	124
3.7.6	Objetivos	124
3.7.7	Valores Institucionales	124
3.7.8	Estructura Organizacional Propuesta	125
3.7.9	Descripción de Funciones	127
3.7.9.1	Junta General de Accionistas	127
3.7.9.2	Gerencia General	129
3.7.9.3	Asesoría Legal	132
3.7.9.4	Secretaría	135
3.7.9.5	Producción - Técnico de Campo	138
3.7.9.6	Producción - Técnico de Pos cosecha	141
3.7.9.7	Comercialización - Jefe de Marketing y Ventas	144
3.7.9.8	Administración - Jefe Administrativo	147
3.7.9.9	Financiero - Gerente Financiero	150
3.7.9.10	Financiero - Contador	152
3.7.9.11	Financiero - Bodeguero	155
3.7.9.12	Financiero - Analista de Presupuesto	157
3.7.9.13	Financiero - Tesorero - Cobrador	159
3.8	Manual de Procedimientos	
	Portada	163
3.8.1	Introducción	164
3.8.2	Objetivo	164
3.8.3	Índice	165
3.8.4	Descripción de Procedimientos	167
3.9	Conclusiones	201
3.10	Recomendaciones	202
	Bibliografía	205

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>CAPÍTULO I</b>	
Tabla N° 1.1	Símbolos utilizados en el Flujoograma	29
	<b>CAPÍTULO II</b>	
Tabla N° 2.1	Matriz FODA	38
Tabla N° 2.2	Proceso de Selección del Personal	40
Tabla N° 2.3	Obligaciones y Beneficios Laborales	41
Tabla N° 2.4	Existencia de un Manual de Funciones	42
Tabla N° 2.5	Frecuencia de Reportes de Producción	43
Tabla N° 2.6	Comunicación dentro de la Empresa	44
Tabla N° 2.7	Dotación de Herramientas, Materiales y Equipo de Seguridad	45
Tabla N° 2.8	Relación Laboral entre Compañeros	46
Tabla N° 2.9	Manejo de Recursos	47
Tabla N° 2.10	Medidas de Seguridad e Higiene	48
Tabla N° 2.11	Capacitación por parte de la empresa	49
Tabla N° 2.12	Evaluación de Procesos	50
Tabla N° 2.13	Beneficio del Sistema de Control Interno	51
	<b>CAPÍTULO III</b>	
Tabla N° 3.1	Simbología utilizada	166

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>CAPÍTULO II</b>	
Gráfico N° 2.1	Organigrama Estructural de SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.	35
Gráfico N° 2.2	Proceso de selección del personal	40
Gráfico N° 2.3	Obligaciones y Beneficios Laborales	41
Gráfico N° 2.4	Existencia de un Manual de Funciones	42
Gráfico N° 2.5	Frecuencia de Reportes de Producción	43
Gráfico N° 2.6	Comunicación dentro de la Empresa	44
Gráfico N° 2.7	Dotación de Herramientas, Materiales y Equipo de Seguridad	45
Gráfico N° 2.8	Relación Laboral entre Compañeros	46
Gráfico N° 2.9	Manejo de Recursos	47
Gráfico N° 2.10	Medidas de Seguridad e Higiene	48
Gráfico N° 2.11	Capacitación por parte de la empresa	49
Gráfico N° 2.12	Evaluación de Procesos	50
Gráfico N° 2.13	Beneficio del Sistema de Control Interno	51

Gráfico N° 3.1	<b>CAPÍTULO III</b> Organigrama Estructural de SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.	126
----------------	--	-----

### ÍNDICE DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
	<b>CAPITULO III</b>	
	Portada	74
C.C.I. 1/9	Evaluación del Control Interno : Gerencia	76
C.C.I. 2/9	Evaluación del Control Interno : Producción - Campo	78
C.C.I. 3/9	Evaluación del Control Interno: Producción – Pos cosecha	80
C.C.I. 4/9	Evaluación del Control Interno: Comercialización - Ventas y Facturación	81
C.C.I. 5/9	Evaluación del Control Interno: Comercialización - Marketing	83
C.C.I. 6/9	Evaluación del Control Interno: Comercialización - Cartera y Cobros	85
C.C.I. 7/9	Evaluación del Control Interno: Financiera - Contabilidad	87
C.C.I. 8/9	Evaluación del Control Interno: Financiera - Tesorería Bancos	90
C.C.I. 9/9	Evaluación del Control Interno: Administrativa - Recursos Humanos	92

### ÍNDICE DE PONDERACIÓN DE RIESGO

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
P. R. 1/9	Ponderación de Riesgo: Gerencia	94
P. R. 2/9	Ponderación de Riesgo: Producción - Campo	97
P. R. 3/9	Ponderación de Riesgo: Producción – Pos cosecha	100
P. R. 4/9	Ponderación de Riesgo: Comercialización - Ventas y Facturación	102
P. R. 5/9	Ponderación de Riesgo: Comercialización - Marketing	105
P. R. 6/9	Ponderación de Riesgo: Comercialización - Cartera y Cobros	107
P. R. 7/9	Ponderación de Riesgo: Financiera -	110

P. R. 8/9	Contabilidad Ponderación de Riesgo: Financiera - Tesorería Bancos	114
P. R. 9/9	Ponderación de Riesgo: Administrativa - Recursos Humanos	117

## ÍNDICE DE DETERMINACIÓN DE RIESGO

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
D. R. 1/9	Determinación de Riesgo: Gerencia	96
D. R. 2/9	Determinación de Riesgo: Producción - Campo	99
D. R. 3/9	Determinación de Riesgo: Producción – Pos cosecha	101
D. R. 4/9	Determinación de Riesgo: Comercialización - Ventas y Facturación	104
D. R. 5/9	Determinación de Riesgo: Comercialización - Marketing	106
D. R. 6/9	Determinación de Riesgo: Comercialización - Cartera y Cobros	109
D. R. 7/9	Determinación de Riesgo: Financiera - Contabilidad	113
D. R. 8/9	Determinación de Riesgo: Financiera - Tesorería Bancos	116
D. R. 9/9	Determinación de Riesgo: Administrativa - Recursos Humanos	119

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>CAPÍTULO III</b>	
Cuadro N° 1	Contratación del Personal	167
Cuadro N° 2	Inducción del Personal	170
Cuadro N° 3	Evaluación del Desempeño	172
Cuadro N° 4	Proceso de Capacitación	175
Cuadro N° 5	Pago de Remuneraciones	178
Cuadro N° 6	Anticipo de Sueldos	181
Cuadro N° 7	Ventas	183
Cuadro N° 8	Pos cosecha	186
Cuadro N° 9	Compra de Suministros	188
Cuadro N° 10	Fondo Rotativo	192
Cuadro N° 11	Reposición del Fondo Rotativo de Caja	195
Cuadro N° 12	Manejo de Efectivo	198

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

CAPÍTULO III		
Flujograma 1/12	Contratación del Personal	169
Flujograma 2/12	Inducción del Personal	171
Flujograma 3/12	Evaluación del Desempeño	174
Flujograma 4/12	Proceso de Capacitación	177
Flujograma 5/12	Pago de Remuneraciones	180
Flujograma 6/12	Anticipo de Sueldos	182
Flujograma 7/12	Ventas	185
Flujograma 8/12	Pos cosecha	187
Flujograma 9/12	Compra de Suministros	190
Flujograma 10/12	Fondo Rotativo	194
Flujograma 11/12	Reposición del Fondo Rotativo de Caja	197
Flujograma 12/12	Manejo de Efectivo	200

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	Encuesta dirigida al Personal Operativo de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.
Anexo N° 2	Guía de Entrevista aplicada a los Directivos de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.
Anexo N° 3	Fragmento de la Ley de Compañías
Anexo N° 4	Reglamento Interno de la Empresa
Anexo N° 5	Estándares de medición del desempeño
Anexo N° 6	Formato para el Control de Asistencia del Personal
Anexo N° 7	Reglamento de Anticipos de Sueldos
Anexo N° 8	Recibo del Fondo Rotativo de Caja
Anexo N° 9	Formulario para la Reposición del Fondo Rotativo de Caja
Anexo N° 10	Tarjeta Kardex



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TEMA:** “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA ALÁQUEZ DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA EL PERÍODO ECONÓMICO 2011”

**AUTORAS:**

Salazar Cajas Ebelyn Maricela  
Villamarín Álvarez Sandra María

**RESUMEN**

El Sistema de Control Interno de una empresa se constituye en el apoyo gerencial de la administración, ya que éste se utiliza principalmente con el propósito de proteger los activos de la organización, generar registros contables confiables, fomentar la eficacia de las operaciones y alentar el cumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos existentes.

La empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. no cuenta con un Sistema de Control Interno que le permita el desarrollo de sus actividades de forma adecuada; se ha detectado deficiencias en la segregación de tareas, debido a la inexistencia de un manual de funciones así como de un manual de procedimientos que detallen claramente las principales actividades a realizar en cada puesto de trabajo, y la secuencia a seguir para el buen desenvolvimiento de la administración.

En virtud del inconveniente mencionado, la presente investigación tiene como finalidad mejorar los procesos administrativos y financieros que desarrolla la empresa, a través del diseño de un Sistema de Control Interno, en el cual se detalle de forma clara y ordenada las funciones, procedimientos y políticas a seguir en la institución, para que ayuden alcanzar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía en el uso de sus recursos.

Este trabajo investigativo se llevó a cabo a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a los directivos, empleados y trabajadores de la empresa, mediante las cuales se logró determinar ciertas debilidades o falencias existentes al no contar con un Sistema de Control Interno.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TEMA:** “DESIGNING OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR “SANBEL FLOWERS” COMPANY LTDA. LOCATED IN ALÁQUEZ PARISH, LATACUNGA CANTON, DURING THE ECONOMIC PERIOD 2011”.

**AUTHORS:**

Salazar Cajas Ebelyn Maricela  
Villamarín Álvarez Sandra María

**ABSTRACT**

The Internal Control system of a company is constituted in the support of the administration, since this is mainly used in order to protect the assets of the organization, to generate reliable accounting records, to foment the effectiveness of the operations, and to encourage the existing fulfillment of the policies, laws, and regulations.

SANBEL FLOWERS Company. Ltda. does not count with an Internal Control system that allows it the development of its activities in a suitable way; deficiencies has been detected in the segregation of tasks, due to the lack of a manual of functions and procedures that details clearly the main activities to realize in each job, and the sequence to follow for the good unfolding of the administration.

Thus, by virtue of the mentioned disadvantage, the current researching has as goal to improve the administrative and financial processes that the company develops, by designing an Internal Control System, which details in a clear and organize way the functions, procedures and policies to follow in the institution, so that it will help to reach the efficiency, effectiveness, and economy in the use of its resources.

This research work was carried out through the application of surveys and interviews to the managers and employees in the company, by which was possible determine some existing weaknesses due to the lack of an Internal Control system.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad tanto organizaciones públicas como privadas están expuestas por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental o no exponen a la misma a pérdidas; de ahí que el Sistema de Control Interno es de suma importancia para la estructura administrativa-contable de una organización, ya que éste busca asegurar la confiabilidad de los estados financieros, la eficacia en las operaciones y el cumplimiento de políticas, leyes y reglamentos.

Debido a la globalización y al constante avance en los diversos países, ha surgido la necesidad en toda organización grande o pequeña de buscar instrumentos que permitan, suprimir y/o disminuir significativamente los riesgos a los cuales se encuentran expuestas, con el fin de evitar fraudes y lograr la eficiencia y eficacia operativa.

Es por ello que la presente investigación tiene como finalidad diseñar un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. ubicada en la Parroquia Aláquez del Cantón Latacunga, para el periodo económico 2011, el mismo que sirva de herramienta gerencial para la adecuada administración del talento humano, de los recursos materiales y económicos, a través de la definición de funciones y procedimientos a seguir en la institución con el fin de llegar a la excelencia en los procesos productivos y obtener un producto de calidad y competitivo; esta investigación servirá además como base para que de acuerdo al crecimiento de la entidad se siga incorporando nuevos procesos e instructivos para mantener los estándares alcanzados.

La población del presente trabajo está constituida por los directivos, empleados y trabajadores de la empresa, y mediante las técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista se pudo recopilar la información requerida para el desarrollo de esta investigación, la misma que permite estructurar el Sistema de Control Interno idóneo para la empresa.

La información obtenida a través de los instrumentos de investigación es procesada mediante la utilización del método descriptivo, representada en tablas de frecuencia y los resultados obtenidos son clasificados y reflejados en gráficos estadísticos para facilitar su interpretación, percibir fácilmente los hechos esenciales y compararlos con otros.

El contenido del presente trabajo de investigación se divide en tres Capítulos, cuyo contenido es el siguiente:

El Capítulo I abarca aspectos teóricos sobre la Administración, su importancia, características y el proceso administrativo; la Gestión Administrativa, la Auditoría y el Control Interno, su importancia, principios, componentes, clasificación y sus métodos de evaluación.

En el Capítulo II se realiza el diagnóstico de la situación actual de la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. a través de encuestas y entrevistas, cuyos resultados se interpretan, analizan y representan en gráficos de pasteles.

En el Capítulo III se propone el Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa en el cual se establece el manual de funciones que detalla el objetivo del puesto de trabajo, el perfil requerido para ocupar cada cargo y las principales tareas que deben cumplir los miembros de la entidad, y se incluye el manual de procedimientos con la descripción narrativa y gráfica de los principales procesos que la empresa realiza de forma regular; para finalmente contener las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 ADMINISTRACIÓN

#### 1.1.1 Generalidades

La importancia que cada día adquieren las organizaciones y su administración en la sociedad actual, debido a la complejidad, la competitividad, la globalización y los cambios continuos, implican nuevos desafíos y oportunidades para las organizaciones así como para las personas que forman parte de ellas, especialmente quienes las dirigen ya que tienen un papel protagónico positivo en la sociedad.

Es por ello, que la administración ha sido preocupación de todos ya que se trabaja en forma conjunta con el único propósito de alcanzar los objetivos que tiene una organización, empresa o entidad, coordinando el desarrollo y uso de los recursos financieros, físicos y humanos; por lo que resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la humanidad, ya que se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad en el uso de los recursos siendo su gran emblema el mejoramiento constante.

Se establece que la administración es universal, ya que usa un cuerpo sistemático de conocimientos, que incluye leyes y conceptos que tienden a ser verídicos en todas las situaciones administrativas.

### **1.1.2 Conceptos**

A continuación se analizarán dos conceptos de administración:

Como lo señala MEGGINSON, MOSLEY y PIETRI (1988, Pág. 44): *“La administración se puede definir como el trabajo de personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control”*.

Por lo tanto se entiende a la administración como, el trabajo coordinado de un grupo humano con el fin de establecer, comprender y lograr los objetivos organizacionales de una entidad a través de la planeación, organización, contratación de personal, dirección y control.

Así como ANÓNIMO (*Administración de Empresas* [en línea]. Disponible en [http://www.wikilearning.com/monografia/la\\_administracion\\_de\\_empresas-el\\_concepto\\_de\\_administracion/11860-2](http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresas-el_concepto_de_administracion/11860-2)).[Consulta: 15 de junio de 2009. 13H49]: *“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Ésta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio”*.

Entonces, diremos que la administración se aplica a todo tipo de organización sean estas grandes o pequeñas, siendo el proceso de coordinación conjunta de un

grupo de individuos, para generar un ambiente que permita alcanzar de forma eficiente, eficaz y económica los objetivos establecidos por la entidad.

### **1.1.3 Importancia**

Resulta indiscutible la trascendencia que tiene la administración en el desarrollo de toda actividad, por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

- El éxito de cualquier organismo social depende directa o indirectamente de su administración, ya que necesitan coordinar y distribuir adecuadamente los recursos que poseen (humanos, materiales, tecnológicos, tiempo, etc.).
- Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad y la eficiencia de las entidades, ya que ésta proporciona previsión y creatividad.
- La eficiente administración promueve y orienta el desarrollo de cualquier organismo social.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.
- A través de la simplificación del trabajo mediante sus principios, métodos y procedimientos, permite lograr mayor rapidez y efectividad.
- Mediante los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas, generar empleos y elevar los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.

- La administración es importante para alcanzar los objetivos de la organización, ya que no sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades.
- En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar sin una buena administración.

Finalmente, se concluye que la administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material del que disponga.

#### **1.1.4 Características**

En la administración se puede distinguir cuatro características relevantes, que son:

**1. Su universalidad.-** El fenómeno administrativo se da en cualquier organismo social, desde una empresa industrial hasta un evento deportivo, ya que en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios, y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

**2. Su especificidad.-** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole como: funciones económicas, productivas, mecánicas, jurídicas, etc., el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña, es decir, que éste tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, así pues se puede ser un magnífico ingeniero de producción pero un pésimo administrador.

**3. Su unidad temporal.-** Las etapas y fases del proceso administrativo, no existen aisladamente, debido a que la administración es un proceso dinámico en el que todos sus elementos existen de forma simultánea.

**4. Su unidad jerárquica.-** Todos los miembros de un organismo social participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, respetándose siempre los niveles de autoridad establecidos en la organización.

Se debe indicar que las cuatro características de la administración mencionadas anteriormente no son las únicas, pues se consideran también otras características como:

1. Flexibilidad.- Ya que la administración se adapta a las necesidades particulares de cada grupo social donde se aplica.
2. Valor instrumental.- La administración es un instrumento para llegar a un fin, y no un fin en sí misma, pues su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.
3. Amplitud de ejercicio.- Menciona que la administración se aplica en todos los niveles de una organización.
4. La administración es intangible.- Debido a que su presencia queda evidenciada únicamente por el resultado de los esfuerzos.
5. La interdisciplinariedad.- La administración es a fin a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.

### **1.1.5 Proceso Administrativo**

Un proceso es el conjunto de pasos para realizar una actividad, es importante tener en cuenta que existen diversos criterios en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, sin embargo uno de los más difundidos es el de las cuatro etapas, dividiéndose de la siguiente manera:

#### **Fase mecánica:**

- Planeación
- Organización

#### **Fase dinámica:**

- Dirección
- Control.

#### **1.1.5.1 Planeación**

BERNAL TORRES, César y SIERRA ARANGO, Hernán (2008, Pág. 49) manifiestan que: *“Planeación: proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía”*.

Así mismo REYES PONCE, Agustín (1994, Pág. 165) dice que: *“La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización”*.

Por lo expuesto se puede decir que, la planeación es la etapa en donde la administración debe fijar metas mediante un curso de acciones adecuadas, principios, estrategias y secuencia de operaciones para su realización.

#### **1.1.5.1.1 Importancia**

De las definiciones anteriores se determina la importancia de la planeación, pues ésta propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos, maximiza el aprovechamiento de los recursos y el tiempo, la eficiencia no puede venir de la improvisación, todo control es imposible sino se compara con un plan previo, y finalmente el objetivo planteado sería infecundo sino se detalla como alcanzarlo en los planes.

#### **1.1.5.2 Organización**

La organización está definida de la siguiente manera según BERNAL TORRES, César y SIERRA ARANGO, Hernán (2008, Pág. 49): *“Organización: proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización (quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos”*.

Por lo tanto se concluye que la organización es la etapa en donde se ordenará y distribuirá el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la entidad, de tal manera que éstos puedan alcanzar una meta o una serie de metas especificadas en la planeación.

Podemos señalar entonces, que la organización tiene gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos de la mecánica con la dinámica administrativa, es decir entre lo que debe ser y lo que es.

### **1.1.5.3 Dirección**

Según REYES PONCE, Agustín (1994, Pág. 305): *“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”*.

De lo anterior podemos manifestar que, la dirección es el punto central y más importante de la administración, pues en esta etapa se cumplirá lo planeado, se ejecutará; se relaciona con mandar, influir y motivar a los empleados miembros de la organización para que realicen tareas esenciales con el fin de lograr las metas planteadas, en esta etapa luchamos con las cosas y problemas como son realmente, mientras que en las etapas de la fase mecánica nos relacionamos con el cómo debían ser las cosas.

Para lograr de manera adecuada la dirección, se deben realizar cuatro fases esenciales, éstas son: delegar autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros, se debe ejercer autoridad, precisando sus tipos, elementos y clases, se debe establecer canales de comunicación, para poder ejercer y controlar los resultados, y finalmente, se debe supervisar el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

### **1.1.5.4 Control**

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (1998, Pág. 36) manifiestan: *“El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas”*.

Diremos entonces, que el control es la medición de resultados en relación a lo esperado, con el fin de corregir o mejorar planes, éste permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, permitiendo medir el desempeño individual e institucional.

El control es importante, ya que está presente en todas las demás funciones administrativas, es por ello que debe ser flexible, debe reportar rápidamente las desviaciones para poder tomar decisiones y corregirlas, y debe ser claro para todos quienes deban usarlo, pues nos sirven para:

- Corregir defectos
- Mejorar lo obtenido
- Realizar una nueva planeación general
- Motivar al personal
- Dar seguridad a la acción seguida.

## **1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1.2.1 Concepto**

La Gestión Administrativa nace debido a que todas las organizaciones tienen un objetivo social claramente establecido, lo cual significa que existen para cumplir una o varias funciones, en la organización se debe ejecutar uno o varios procesos operativos, cuyos resultados determinen el éxito o el fracaso de la entidad en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos, es por ello que se conceptualiza a la Gestión Administrativa de la siguiente manera:

Como lo manifiesta ANÓNIMO (Gestión Administrativa [en línea]. Disponible en <<http://ar.answers.yahoo.com/questionx?qid=2008095175040AAtpoCq>>.

[Consulta: 14 de junio de 2009. 18H35]: *“Es 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 ello, se entiende a la gestión administrativa como el cumplimiento de los procedimientos administrativos para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante las etapas del proceso administrativo como son: la planeación, organización, dirección y control.

### **1.2.2 Importancia**

El reto de la gestión administrativa es la tarea de construir una sociedad económicamente mejor y un gobierno más eficaz, ésta ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos en situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud.

La supervisión de las entidades está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos,

sociales y políticos descansan en la competencia del administrador, es por ello que finalizaremos diciendo que toda organización depende de la gestión administrativa para llevar a cabo con éxito sus fines.

### **1.2.3 Elementos**

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, éstos son:

#### **1.2.3.1 Planeación:**

Ésta, consiste en la determinación de los objetivos de la organización y establece los procedimientos idóneos para alcanzarlos, planificar implica que los gerentes piensen con antelación en sus metas y acciones, y que fundamenten sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

#### **1.2.3.2 Organización:**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

#### **1.2.3.3 Dirección:**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, consiste en guiar a los subordinados de modo que resulten competentes y trabajen eficazmente en pos de los objetivos de la empresa.

#### **1.2.3.4 Control:**

Supone la vigilancia habitual para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

### **1.3 AUDITORÍA**

#### **1.3.1 Definición**

En relación con las necesidades y requerimientos de una administración moderna la auditoría tiene una función vital en los negocios, en el gobierno y en nuestra economía, es por esta razón que debe determinar y valorar como se aplican las políticas y los programas de la empresa, además requiere de un control de las exigencias de los objetivos planteados por la organización y la aplicación de las medidas correctivas en caso de ser necesario.

Como lo manifiesta MADARIAGA, Juan M<sup>a</sup>. (2004, Pág. 13): *“La auditoria tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos – contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo-contable que procedan”*.

Se entiende entonces que, el objeto de la auditoría es indagar sobre la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros y todos los documentos administrativos y contables, con el fin de sugerir las mejoras correspondientes en el caso de ser necesario.

Así mismo señala KELL, Walter G.; BOYNTON, William C. y ZIEGLER, Richard E. (1997, Pág. 3-4) que: *“La Auditoría es un proceso sistemático que obtiene y evalúa objetivamente la evidencia con respecto a declaraciones acerca de acciones económicas y eventos; dicho evento determina el grado de correspondencia entre las declaraciones y el criterio para comunicar los resultados a los usuarios interesados”*.

Podemos decir entonces que la Auditoría es un proceso sistemático que obtiene evidencia sobre acciones económicas y las evalúa para determinar la correspondencia entre lo que se declara y el criterio con el que se comunica los resultados a los usuarios.

### **1.3.2 Clasificación**

La Auditoría puede clasificarse de las siguientes formas:

#### **a. De acuerdo a quienes realizan el examen:**

- **Auditoría Externa.-** Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en el Sistema de Control Interno contable. Se practica por profesionales facultados, ajenos a la entidad cuyas afirmaciones o declaraciones auditan, con el objetivo de verificar el cumplimiento de las metas planteadas.
- **Auditoría Interna.-** Es un examen crítico, sistemático y detallado de evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones de la organización realizada por un profesional con vínculos laborales con la

misma, con el fin de dar asesoría para el mejoramiento de los procesos del Control Interno.

**b. De acuerdo al área examinada o a examinar:**

- **Auditoría Financiera.-** Es un examen de los estados financieros de una entidad, mediante el cual un auditor expresa su opinión sobre si están presentados en forma razonable de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).
- **Auditoría de Gestión.-** Es un examen sistemático de las actividades realizadas en un sector, entidad, programas, proyectos u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad y calidad, así como medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, y la fidelidad con que se cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso, para promover la correcta administración de los recursos de la entidad y mejorar el desempeño de la organización.
- **Auditoría Administrativa.-** Es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora, es decir trata el buen funcionamiento de todas las áreas de una organización.
- **Auditoría Ambiental.-** Es un examen a las medidas sobre el medio ambiente, existente para verificar si estas se están cumpliendo de forma adecuada.
- **Auditoría Informática.-** Es el examen que se realiza a los recursos computarizados de un entidad, que comprende: evaluación de los controles, sistemas y procedimientos de informática, equipos de computo, su utilización,

eficiencia y seguridad, evaluación de los sistemas de información en general desde sus entradas, procedimientos, controles, archivos, seguridad y obtención de información, que servirá para una adecuada toma de decisiones.

- **Auditoría de Recursos Humanos.-** Es un examen que se realiza al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia, por medio de esta auditoría se busca evaluar las habilidades del personal para determinar el nivel de desempeño en las actividades designadas.
- **Auditoría de Cumplimiento.-** Permite determinar si la entidad auditada está cumpliendo con los procedimientos, leyes y reglamentos específicos que fije alguna autoridad superior.
- **Auditoría de Seguimiento.-** Su propósito es verificar si se están cumpliendo las medidas y recomendaciones dejadas por la auditoría anterior.
- **Auditoría Social.-** Es un intento por vigilar, evaluar y medir el funcionamiento social del negocio. Las recomendaciones del informe de auditoría son de uso interno de los directores y la gerencia de la empresa en la que se hizo dicha auditoría, se evalúa ocho áreas sugeridas como son: precios, salarios, investigación y desarrollo, publicidad, relaciones públicas, relaciones humanas, relaciones con la comunidad, estabilización del empleo.

## 1.4 CONTROL INTERNO

### 1.4.1 Definición

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, el Sistema de Control Interno de una empresa comprende diversos elementos, cuyo diseño le corresponde a la administración pues sirve de apoyo gerencial, con el propósito de proteger sus activos, generar registros contables confiables, fomentar la eficacia de operación y alentar la observancia de las políticas administrativas prescritas, colectivamente los diversos elementos del Sistema de Control Interno funcionan con el fin de reducir la exposición involuntaria a riesgos de carácter comercial, financiero o contable.

Como lo dice KELL, Walter G. y ZIEGLER, Richard E. (1983, Pág. 122): *“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adaptadas dentro de un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.”*

Entonces, se define al control interno como el conjunto de planes adoptados por la gerencia de una organización con el propósito de salvaguardar sus activos, generar información contable confiable, fomentar el cumplimiento de las políticas administrativas de la entidad para lograr eficacia en las operaciones y llegar a los objetivos propuestos.

Al igual que CEPEDA, Gustavo (1997, Pág. 4) manifiesta que: *“Se entiende por control interno el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la*

*entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos.”*

Se puede decir, que el Control Interno es el proceso que se utiliza con la finalidad de describir las acciones, planes, métodos y procedimientos adoptados por los directores de una empresa o entidad, diseñado con el objeto de salvaguardar sus activos generando eficiencia, eficacia y cumplimiento de los objetivos.

#### **1.4.2 Importancia**

El control interno es importante ya que, permite mantener una seguridad razonable sobre el sistema contable que utiliza cada entidad, permite detectar errores y plantear correctivos o soluciones para mejorar los procesos administrativos, debido a que éste nos ayuda a ir verificando las irregularidades que se pueden presentar en la realización de tareas dentro de una organización, para alcanzar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas para que todas las tareas y recursos de la entidad estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.

#### **1.4.3 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO**

Existen quince reglas relativas al control interno, que se han catalogado como principios dada su universalidad y los beneficios que éstas han generado, así tenemos las siguientes:

- Responsabilidad delimitada.- Deben constar por escrito las funciones, deberes y derechos que corresponden a cada servidor de una entidad.

- Separación de funciones de carácter incompatible.- Se refiere a evitar que una misma persona haga funciones que puedan conducir a fraudes o errores porque son inadecuados, por ejemplo: quien cobra no debe hacer depósitos y llevar el libro de bancos al mismo tiempo.
- Ninguna persona debe ser responsable por una transacción completa.- No es conveniente que una sola persona sea la encargada de un ciclo completo de operaciones, es por ello que debe existir una persona encargada de autorizar, de aprobar, de ejecutar y de registrar una operación.
- Selección de servidores hábiles y capacitados.- Es un requisito para el buen funcionamiento de cualquier entidad, pues se necesita de los mejores individuos para un óptimo desarrollo de las actividades en una empresa.
- Pruebas continuas de exactitud.- Toda función financiera que realiza una persona debe ser revisada aritmética, contable y administrativamente por otra.
- Rotación de deberes.- Es una medida para evitar la rutina al personal y se vicia o cometa errores.
- Fianzas.- Toda persona encargada del registro, custodio o inversión de bienes o recursos públicos debe presentar una garantía.
- Instrucciones por escrito.- Lo cual evitará que el personal se equivoque en la realización de las tareas encomendadas, e incluso se evita olvidos involuntarios de las disposiciones dadas.
- Control y uso de formularios prenumerados.- Esto permite mantener un archivo lógico de documentos y facilita su control.

- Evitar el uso de dinero en efectivo.- Excepto en aquellos casos en que sean gastos de menor cuantía y se manejen por caja chica.
- Contabilidad por partida doble.- Este principio es concordante con la práctica de la profesión del contador público.
- Depósitos intactos e inmediatos.- Esta medida facilita el control de operaciones y el cruce de información, por ello deben hacerse máximo al siguiente día de la recaudación de forma total.
- Uso y mantenimiento del mínimo de cuentas bancarias.- Para evitar entorpecer el control financiero y confusiones en los servidores.
- Uso de cuentas de control.- Se refiere a los auxiliares y subcuentas que se usan para registrar las operaciones financieras de la entidad.
- Uso de equipo mecánico con dispositivos de control y prueba.- Como son: alarmas, claves, llaves de registradoras para evitar fraudes o robos.

El ejercicio del control interno se debe realizar tomando en cuenta los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales, pero aplicando las quince reglas universales para el control interno.

#### **1.4.4 Componentes del Control Interno**

El control interno contiene componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración, estos son:

#### **1.4.4.1 Ambiente de Control**

El ambiente de control proporciona una atmosfera que enmarca el accionar de la gente, que conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades, proporcionando la estructura y disciplina en las cuales se deberán desarrollar los individuos de una organización, creando de esta manera una cultura ética y de integridad moral, así como la competencia de la gente de la entidad para poder asignar autoridad y responsabilidades a cada uno de ellos.

El ambiente de control es la base de los demás componentes de control, e incide en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio
- Se asignan autoridad y responsabilidad
- Se organiza y desarrolla la gente
- Se comparten y comunican los valores y creencias
- El personal toma conciencia de la importancia del control.

##### **1.4.4.1.1 Factores del Ambiente de Control**

Dentro de un Sistema de Control Interno se debe considerar los factores del ambiente de control como son:

- **Actitud de la Alta Gerencia.-** Debe estar comprometida con el control y su ejercicio en la organización de manera prudente y equilibrada al asumir riesgos y exigir resultados, evitando conflictos de intereses.

- **Valores y comportamientos.-** Es el liderazgo basado en principios y valores que exhorta a la integridad y el comportamiento ético.
- **Recurso humano y clima organizacional.-** Consiste en el crecimiento y desarrollo del recurso humano, capacitando, motivando y comprometiendo al personal.
- **Cultura y conciencia del control.-** Se establecen políticas y procedimientos de control bien definidos.
- **Estructura organizacional.-** Se delega autoridad y se asigna responsabilidades apropiadas.

#### **1.4.4.2 Valoración de riesgos.**

La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes, sea que provengan de fuentes externas o internas, y que puedan afectar la consecución de los objetivos, sentando la base y estableciendo mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados de forma coherente.

Dentro de la valoración de riesgos la fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores de éxito, las categorías de los objetivos son:

- **Objetivos de cumplimiento.-** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de operación.-** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.

- **Objetivos de la información financiera.-** Se refiere a la obtención de información financiera confiable.

Sin importar la metodología que se utilice en la evaluación de riesgos se debe incluir los aspectos de la estimación de la importancia del riesgo y sus efectos, la evaluación de la probabilidad de ocurrencia, el establecimiento de acciones y controles necesarios y la evaluación periódica de éste.

#### **1.4.4.3 Actividades de Control**

Las actividades de control se dan en todos los niveles e incluyen tareas como: aprobar, autorizar, verificar, conciliar, revisar el desempeño operacional, la seguridad de activos y la segregación de funciones, es decir son políticas y procedimientos que permiten que las actividades administrativas se lleven a cabo, para lograr la consecución de los objetivos de la entidad.

Dentro de las actividades de control encontramos actividades preventivas, detectivas y correctivas tales como:

- Aprobaciones y actualizaciones.
- Reconciliaciones.
- Segregación de funciones.
- Salvaguarda de activos.
- Indicadores de desempeño
- Fianzas y seguros

- Análisis de registros de información.
- Verificaciones.
- Revisión de desempeños operacionales.
- Seguridades físicas.
- Revisiones de informes de actividades y desempeño.
- Controles sobre procesamiento de información.

#### **1.4.4.4 Información y Comunicación**

Los sistemas de información hacen posible operar y controlar a las entidades, se debe identificar, recopilar y comunicar la información pertinente de manera oportuna para que los miembros de la organización puedan cumplir con sus obligaciones a tiempo y con eficacia, informar tiene que ver tanto con la información interna como con la externa ya que de ello dependerá la toma de decisiones necesarias para un eficiente funcionamiento de la entidad; por ello la comunicación debe ser efectiva y darse en varios sentidos, es decir de forma horizontal, de arriba hacia abajo y viceversa, con los proveedores, con los clientes y todas aquellas personas que tienen que ver con la organización.

En los sistemas de información y comunicación existen dos tipos de controles:

- **Controles Generales.-** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada e incluyen el control sobre el centro de procesamiento

de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha; se relacionan también con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos y contingencia.

- **Controles de aplicación.-** Funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente.

En un Sistema de Control Interno se deben considerar los elementos de la comunicación que son:

- Comunicación formal de objetivos, metas, políticas, funciones, responsabilidades y autoridad, que puede ser a través de manuales, circulares, instructivos, directivas y periódicos, los cuales deben guardar coherencia entre las acciones de la gerencia y las políticas.
- Comunicación informal de asuntos importantes que pueden ser de doble vía, vertical y horizontal, para la coordinación adecuada de actividades.
- Canales de comunicación internos o externos.

#### **1.4.4.5 Monitoreo y seguimiento**

Es un proceso diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del Sistema de Control Interno de la entidad, que incluye alguna de las siguientes actividades:

- Buen criterio administrativo interno.
- Supervisores independientes – Auditoría externa.

- Auto evaluaciones – Revisiones de la Gerencia.
- Supervisión a través de la ejecución de operaciones.

El resultado de la supervisión en términos de hallazgos, que pueden ser deficiencias de control u oportunidades de mejoramiento del control, deben informarse a los supervisores como es la Gerencia, Comités o la Junta Directiva.

La Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes que forman parte de los sistemas de control, dichas evaluaciones pueden llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización, de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades, y elementos que integran un Sistema de Control Interno, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones. También es importante documentar las evaluaciones con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

El proceso de evaluación se puede hacer mediante actividades de supervisión continua llamado también monitoreo ongoing, que consiste en las valoraciones periódicas que hace la Gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del Control Interno, para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y se modifique cuando sea necesario.

Existe interrelación entre los componentes analizados, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes; por lo tanto un sistema es un conjunto organizado de elementos o partes unidas por interacción regulada con el fin de lograr metas, objetivos o propósitos preestablecidos, se

puede decir entonces que un Sistema de Control Interno se compone de elementos, interdependencia y propósito.

### **1.4.5 Clasificación del Control**

La clasificación del control interno se puede realizar desde tres puntos de vista, de manera que tenemos los siguientes:

#### **1.4.5.1 Por la Función**

Por la función el control se clasifica en:

- **Control Administrativo.-** Está orientado a todos los métodos y procedimientos que están relacionados con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de niveles de dirección y administración, así también se relaciona con la eficiencia de las operaciones que realiza la entidad.
  
- **Control Financiero.-** Se aplica a aquellas operaciones que se miden en términos monetarios, está relacionado con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones.

#### **1.4.5.2 Por la Ubicación**

- **Control Interno.-** Proviene de la propia entidad, y resulta bueno cuando es sólido y permanente.
  
- **Control Externo o Independiente.-** Es ejercido por una entidad diferente, pues quien controla desde afuera mira desviaciones que la propia administración no puede detectar.

### **1.4.5.3 Por la Acción**

- **Control Previo.** – Cuando se ejercen actividades de control antes de que un acto administrativo surta efecto.
- **Control Concurrente.-** Se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo.
- **Control Posterior.-** Se realiza después de que se ha efectuado una actividad, por ejemplo una auditoría.

## **1.4.6 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### **1.4.6.1 Fuentes de Información para la Evaluación del Control Interno**

Para realizar una evaluación adecuada del Sistema de Control Interno debemos recolectar y analizar las fuentes de información necesarias para que en base a la existencia o no de ellas, se pueda establecer o medir el grado de efectividad del mismo, a continuación se detalla las siguientes:

- Gráficas de organización, (organigramas) que muestren líneas de autoridad y separación de responsabilidades.
- Plan de cuentas que indique la finalidad y el uso de cada cuenta.
- Manuales de procedimientos que describan el flujo de operaciones.

- Manual de funciones que detalle las diferentes responsabilidades y actividades de los empleados.
- Entrevistas con personal directivo y empleados clave.
- Informes de auditoría externa, interna o revisoría fiscal.
- Registros contables, documentos, balances, informes estadísticos, conciliaciones, etc.
- Observación personal.
- Actas de Asamblea, Junta Directiva, Comités, etc.
- Estatutos.

#### **1.4.6.2 Métodos para la Evaluación del Control Interno**

Se distinguen tres métodos para la evaluación de un Sistema de Control Interno según se analiza a continuación:

##### **1.4.6.2.1 Método Descriptivo**

El método descriptivo viene a ser una narración de las actividades que se llevan a cabo en una entidad, por lo mismo podría presentar inconvenientes o desventajas tales como: el eventual uso de palabras o expresiones inadecuadas, ya que no todas las personas pueden expresar sus ideas en forma clara, concisa y sintética;

además la efectividad de lo descrito puede depender del cuidado que ponga en la lectura el siguiente usuario de la información.

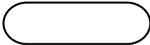
#### 1.4.6.2.2 Método de Cuestionarios

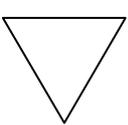
Este método consiste básicamente en la utilización de un banco de preguntas sobre factores relevantes del Sistema de Control Interno, la ventaja de este método es que facilita el trabajo del investigador y puede evitar mal entendidos u omisiones en la consideración de algún aspecto del sistema.

#### 1.4.6.2.3 Método de Cursogramas

También llamados flujogramas o diagramas de secuencia, este método consiste en representar gráficamente las actividades, operaciones o hechos que se producen en una entidad, para lo cual se utiliza símbolos, a continuación se detalla una lista de los más utilizados:

**TABLA N° 1.1: SÍMBOLOS UTILIZADOS EN EL FLUJOGRAMA**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Inicio/fin	Se graficará este símbolo únicamente al inicio o finalización de un sistema o subsistema.
	Proceso	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información.
	Línea de flujo	Representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o de documentos.
	Conector	Utilizado para enlazar dos partes de un diagrama a través de un conector de salida y uno de entrada; éste forma un enlace en la misma página del flujograma.

	Conector fuera de página	Se utiliza para enlazar dos partes de un flujograma que no se encuentran en la misma página.
	Demora	Detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	Documento	Identifica cualquier tipo de documento originado o recibido en el sistema.
	Varios documentos / copias	Identifica cualquier tipo de documento con varias copias originado o recibido en el sistema.
	Decisión	Se utiliza este símbolo cuando la operación está sujeta a ciertas alternativas.
	Archivo	Representa las funciones de archivo de información bajo control directo de la misma unidad en la cual se están representando los procedimientos de la empresa.

Elaborado por: Postulantes

Fuente: Control Interno para Administradores Principiantes

#### 1.4.7 Limitaciones del Control Interno

El Control Interno no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, éste asegura que la dirección sea consciente del progreso y del estancamiento de la empresa, es decir, sólo proporciona un grado de seguridad razonable que no representa la garantía total sobre la consecución de los objetivos dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste, entre ellas tenemos las siguientes:

- **Disfunciones en el Sistema.-** A veces aunque esté muy bien diseñado el Control Interno, puede fallar debido a que hay personas que no entendieron

bien las instrucciones, que se encuentran cansadas, fatigadas o distraídas; o por realización de juicios erróneos en la toma de decisiones.

- **Elusión de los controles por la Dirección.-** El Sistema de Control Interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento, el mejor Control Interno no perdurará si existiera personal directivo que lo eluda.
- **Confabulación.-** Es cuando las personas actúan en forma colectiva para cometer o encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión que pueden verse alteradas de un modo no identificable por el Sistema de Control Interno.
- **Relación costo/beneficio.-** Cuando los recursos son escasos, siempre antes de implementar un Sistema de Control Interno se considerarán tanto los riesgos como el efecto, junto a los costos que representa el sistema; estos análisis varían de acuerdo a la naturaleza de las actividades que realiza la entidad o la importancia de la actividad para la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **TRABAJO DE CAMPO**

#### **2.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

##### **2.1.1 Reseña Histórica**

La Empresa Florícola SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. inició sus actividades en el año 1994 domiciliada en el sector denominado Laigua de Maldonado, parroquia de Aláquez de la ciudad de Latacunga, como una sociedad entre el Dr. Patricio Sánchez y el Ing. Eduardo Beltrán, de allí se toma como referencia los apellidos de los socios para establecer el nombre comercial de la florícola con las primeras sílabas de los apellidos quedando así la denominación de SANBEL FLOWERS, y su principal personero el Dr. Patricio Sánchez como Gerente General.

La empresa se creó con el propósito de producir y comercializar rosas de distintas variedades, al iniciar sus actividades la entidad producía únicamente para el país, y con el pasar del tiempo la florícola creció a nivel internacional exportando sus rosas a mercados como EE.UU. y Rusia e incluso a Venezuela, Argentina, Chile y Portugal, debido a que la calidad de la flor era excelente.

Actualmente la superficie total del área de producción es de 7 hectáreas, de las que se puede extraer las más vistosas rosas de acuerdo a las diferentes variedades con las que cuenta la empresa, exportando el producto con la más alta calidad.

### **2.1.2 Descripción de la Empresa**

SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la producción de rosas para su comercialización a nivel nacional así como también a diferentes países latinoamericanos y europeos, se encuentra domiciliada en la calle Principal s/n, Barrio Laigua de Maldonados, Parroquia Aláquez, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Se diferencia de otras florícolas por su constante aspiración a la excelencia, tanto en la calidad de sus productos como en el servicio a sus clientes, cuenta con profesionales en control de calidad y control de crecimiento de la planta de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cosecha.

### **2.1.3 Misión**

Nuestra misión es proveer productos de excelencia a nuestros clientes, con rosas de alta calidad para satisfacer sus necesidades y aportar al desarrollo económico y social de todos quienes conforman el entorno de SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.

### **2.1.4 Visión**

Convertir nuestra empresa en una de las mejores plantaciones de rosas del país, con los más altos estándares de calidad internacionales, ofreciendo una gama de las últimas variedades en rosas de exportación, con la finalidad de entregar a nuestros clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas, de excelencia y a precios competitivos.

### **2.1.5 Valores**

Los principales valores que practica la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. son:

- Solidaridad
- Compromiso
- Respeto
- Excelencia
- Actitud Positiva
- Ética

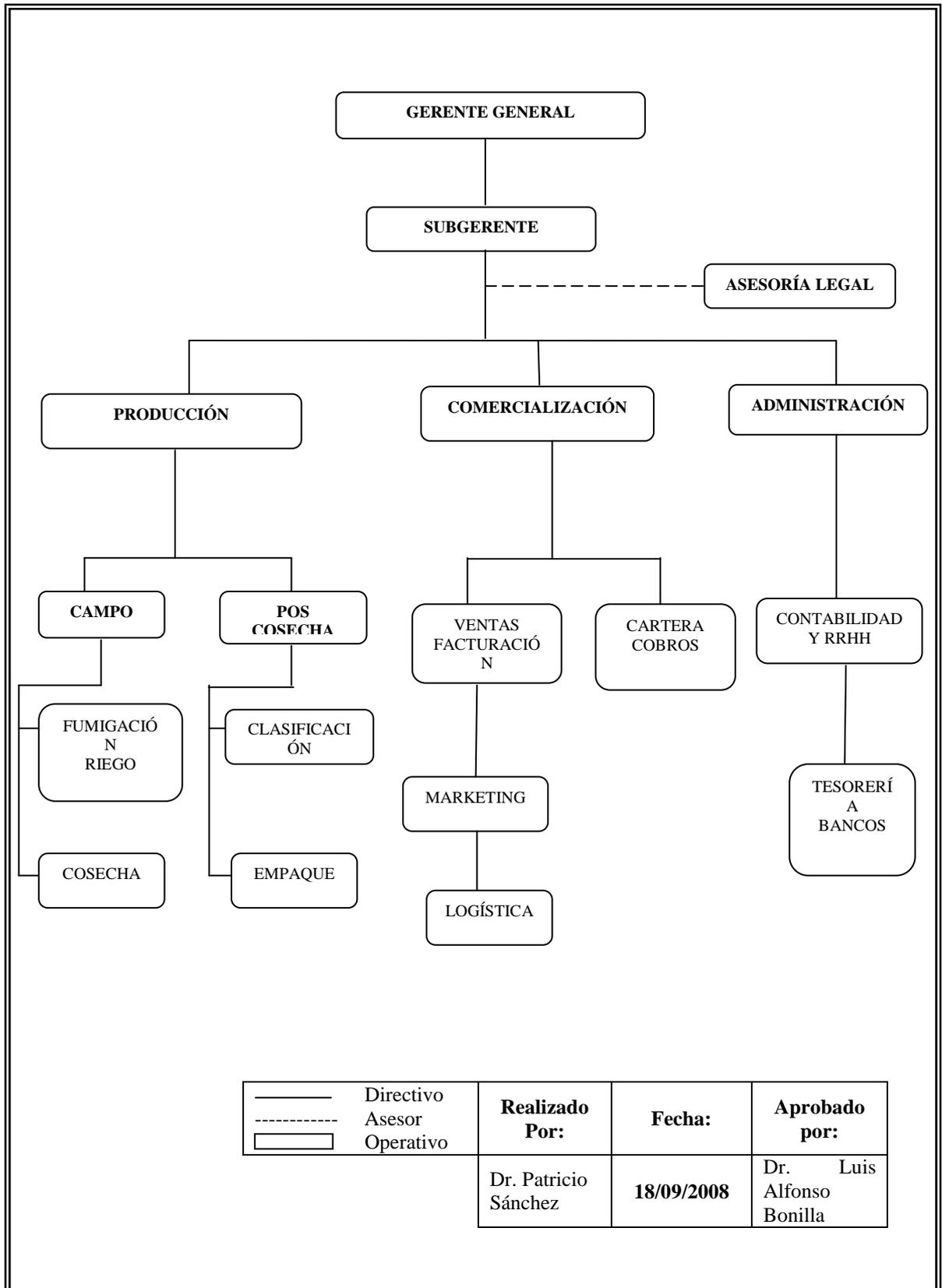
### 2.1.6 Objetivo Principal

SANBEL FLOWERS es una empresa privada cuyo propósito es producir y comercializar rosas de exportación de la más alta calidad, orientado a clientes selectos que aprecian los productos de excelencia, precautelando los entornos humano y ambiental, dando a conocer internacionalmente a nuestro país por la inigualable variedad y calidad de sus productos, al mismo tiempo proveyendo de trabajo y ayuda social a su medio circundante, para el adelanto económico del Ecuador.

La superficie total del área de producción es de 7 hectáreas, con una superficie total del predio de 29,5 hectáreas, las áreas con las que cuenta la empresa son las siguientes:

- **Área de Cultivo.-** En la cual se realiza propiamente el cultivo y desarrollo de las rosas, se encuentra bajo la responsabilidad del Ing. Eduardo Beltrán como Gerente Técnico.
- **Área de Pos cosecha.-** Se realiza el proceso de embonche y empaque de las rosas, a cargo de esta área se encuentra la Jefe de Pos cosecha: Ing. Yolanda Gutiérrez.
- **Área Administrativa.-** Aquí se desarrollan actividades relacionadas a la documentación de la empresa, tales como documentos de exportación, envío, facturación, ventas, cobranzas, control de personal, adquisiciones, varios; esta área está a cargo de la Gerente de Comercialización Lcda. María del Carmen Sánchez, y el Gerente Financiero Ing. Santiago Ayala.
- **Área de Bodega.-** En este lugar se almacenan todos los productos químicos, fertilizantes, hidratantes, equipos de seguridad, herramientas, etc.

**GRÁFICO N° 2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA.LTDA.**



—	Directivo	<b>Realizado Por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Aprobado por:</b>
- - -	Asesor	Dr. Patricio Sánchez	18/09/2008	Dr. Luis Alfonso Bonilla
□	Operativo			

## **2.2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Metodología de la Investigación.**

La investigación a la que se ha recurrido es de **tipo Descriptivo**, ya que nos permitió realizar una representación del fenómeno estudiado partiendo de sus características, así mismo, ayudó a medir las variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes del fenómeno bajo análisis, trabajo realizado para presentar una interpretación correcta, aplicando diferentes tipos de técnicas de investigación.

La investigación tuvo un diseño **No Experimental**, pues se limitó a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos, tomando lo existente para dar solución al problema.

En la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., se observó el proceso administrativo, y en base a las dificultades que se presentaron se planteó la solución más adecuada, a través de planes de organización y diseño de procesos adecuados para el funcionamiento eficiente de dicha organización, que fueron plasmados en un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la entidad.

Se recogió información de los distintos sectores investigados, para ello se utilizó la técnica de la encuesta aplicada a los 28 miembros del personal operativo, ya que a través del cuestionario se obtuvo información de un gran número de sujetos de investigación, lo que permitió optimizar el recurso tiempo.

La entrevista se utilizó en aquellos casos en donde no existía un número significativo de sujetos de investigación, como fue el caso del Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Comercialización, Técnico de Campo, Técnico de Pos cosecha, y a la Auxiliar de Contabilidad –Secretaria, obteniendo así un universo de investigación de 34 personas.

El método de la Observación Directa, se aplicó con el fin de empaparnos sobre el sistema de los procesos administrativos en la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., a través de un cuaderno de notas.

### **2.2.2 Análisis FODA**

Para contar con un diagnóstico de la empresa, se ha aplicado el análisis FODA, que nos permitió establecer oportunidades y fortalezas de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., las mismas que pueden ser aprovechadas, así como también debilidades y amenazas que la empresa puede enfrentar con estrategias administrativas.

**TABLA N° 2.1: MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente ambiente laboral para el desempeño de actividades, con un alto espíritu humanista y de colaboración para el trabajo colectivo.</li> <li>▪ Aplicación de tecnología permitiendo el desarrollo de actividades de forma rápida y económica.</li> <li>▪ La empresa dispone de una infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades.</li> <li>▪ Capacidad de captar nuevos mercados internacionales y colocar el producto.</li> <li>▪ Cumplimiento oportuno de obligaciones con respecto a sus empleados.</li> <li>▪ Excelentes estándares de calidad del producto lo cual genera ventaja competitiva frente a otras florícolas.</li> <li>▪ Constante supervisión durante la producción.</li> <li>▪ Buena aceptación del producto en mercados internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escasa capacitación a los trabajadores sobre el manejo de equipos de seguridad.</li> <li>▪ Insuficientes equipos de seguridad para toda la planta de trabajadores.</li> <li>▪ Desconocimiento de los beneficios laborales por parte de los trabajadores.</li> <li>▪ Deserción frecuente de los trabajadores.</li> <li>▪ Falta de delimitación de responsabilidades en cada puesto.</li> <li>▪ Mala segregación de funciones, y por lo tanto incompatibilidad de las mismas.</li> <li>▪ Inexistencia de métodos inductivos en la inserción de nuevo personal.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidades crediticias por parte del Estados para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.</li> <li>▪ Existencia de varias empresas proveedoras de insumos y materiales, para la elección de la mejor calidad y precio del producto.</li> <li>▪ Creación de nuevos formas de transporte para el producto, lo que le permite a la empresa disminuir costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios climáticos frecuentes.</li> <li>▪ Secuelas del desempleo y pobreza.</li> <li>▪ Cambios constantes de políticas para el sector productivo.</li> <li>▪ Falta de garantías de las empresas aéreas de carga para el traslado del producto.</li> <li>▪ Secuelas de la crisis económica internacional.</li> <li>▪ Aparición de nuevas empresas con productos similares.</li> </ul>
---	---

**FUENTE:** Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.  
**ELABORADO POR:** Postulantes

### 2.2.3 Análisis e Interpretación de resultados de la encuesta aplicada al Personal Operativo de la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.

Para la interpretación de resultados se utiliza el método estadístico, puesto que permite interpretar la información obtenida, en gráficos de pastel, tablas y porcentajes utilizando el programa computacional Microsoft Office Excel 2007.

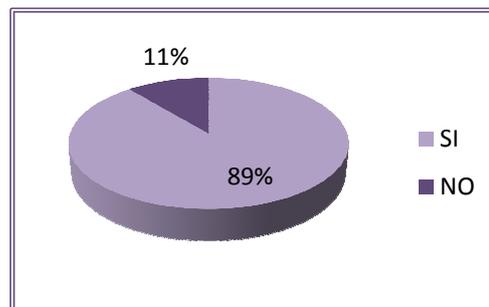
#### 1. ¿Existió un proceso de selección del personal cuando usted ingreso a la empresa?

**TABLA N° 2.2: PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	25	89%
NO	3	11%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**GRÁFICO N° 2.2: PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El 89% de los encuestados responde que sí existió un proceso de selección del personal para ingresar a la empresa, sin embargo un 11% indica que no hubo dicho proceso, lo que muestra que no existen mayores inconvenientes en cuanto a esta actividad.

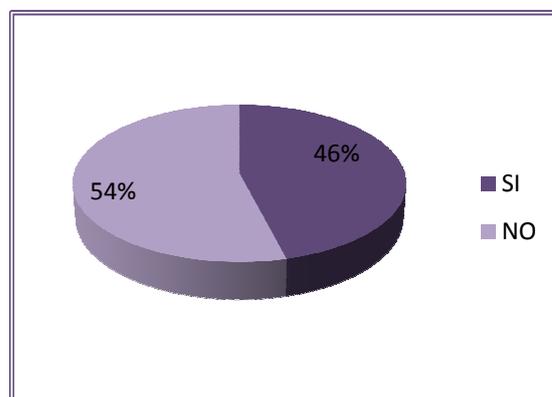
2. ¿Le proporcionaron a usted la información de sus obligaciones y beneficios laborales?

**TABLA N° 2.3: OBLIGACIONES Y BENEFICIOS LABORALES**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	13	46%
NO	15	54%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**GRÁFICO N° 2.3: OBLIGACIONES Y BENEFICIOS LABORALES**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

El 54% de los sujetos encuestados responde que no se les informó de sus obligaciones y beneficios laborales y el 46% indica que si existió la información correspondiente, lo que refleja un número significativo de trabajadores que no tienen claro cuáles son sus obligaciones dentro de la entidad así como sus beneficios laborales.

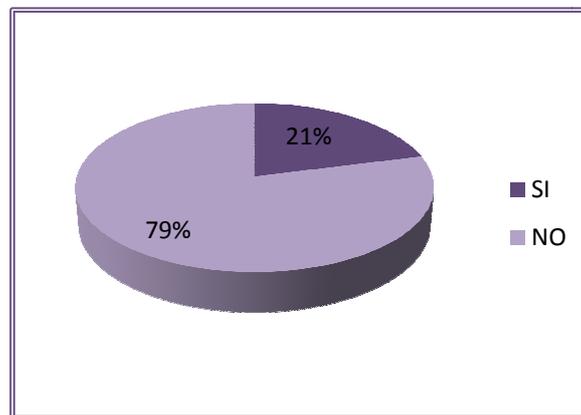
### 3. ¿Conoce usted de la existencia de un manual de funciones?

**TABLA N° 2.4: EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	6	21%
NO	22	79%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**GRÁFICO N° 2.4: EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El 21% de los encuestados responde que sí existe un manual de funciones en la empresa mientras que el 79% dice que no, esto nos indica que las actividades de la empresa se las realiza de forma empírica sin una base adecuada para el cumplimiento de funciones y segregación de las mismas.

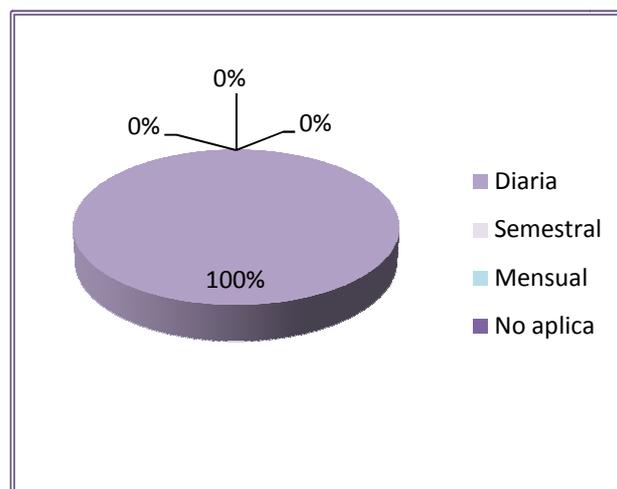
**4. El área de trabajo donde usted se desarrolla maneja reportes de producción en forma:**

**TABLA N° 2.5: FRECUENCIA DE REPORTES DE PRODUCCIÓN**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Diaria	28	100%
Semestral	0	0%
Mensual	0	0%
No aplica	0	0%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**GRÁFICO N° 2.5: FRECUENCIA DE REPORTES DE PRODUCCIÓN**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

El 100% de los encuestados responde que en el área en donde laboran se maneja reportes de producción diarios, lo que quiere decir que hay un buen nivel de control en el área de producción.

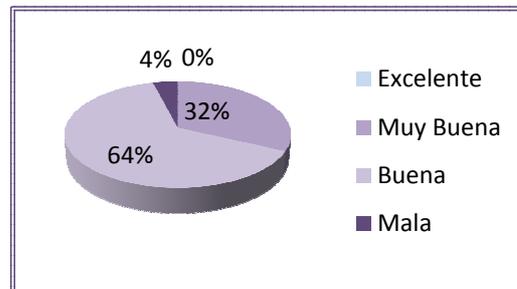
5. ¿Cómo considera usted la comunicación dentro de la empresa?

**TABLA N° 2.6: COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	9	32%
Buena	18	64%
Mala	1	4%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**GRÁFICO N° 2.6: COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

El 64% de las personas encuestadas responde que la comunicación es buena, el 32% dice que es muy buena y el 4% indica que es mala, teniendo el 0% en excelente, por lo tanto se aprecia que la comunicación dentro de la empresa no es óptima sino que se encuentra bordeando los niveles regulares, lo cual se podría mejorar.

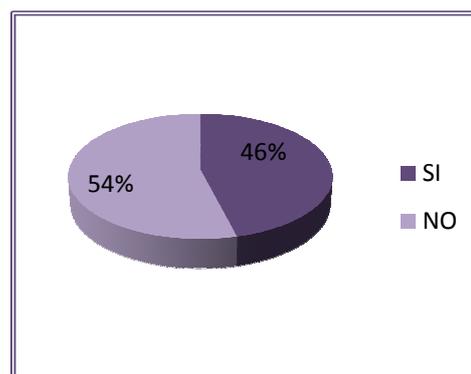
6. ¿Se le proporciona a usted las herramientas y materiales adecuados para el cumplimiento de su trabajo, así como el equipo de seguridad necesario (mascarillas, botas, etc.)?

**TABLA N° 2.7: DOTACIÓN DE HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPO DE SEGURIDAD**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	13	46%
NO	15	54%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**GRÁFICO N° 2.7: DOTACIÓN DE HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPO DE SEGURIDAD**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El 54% indica que no se les proporciona las herramientas y materiales adecuados, así como el equipo de seguridad necesario para el cumplimiento de su trabajo, mientras que el 46% dice que sí, lo que demuestra que existen graves deficiencias en cuanto a los controles referentes a la seguridad laboral.

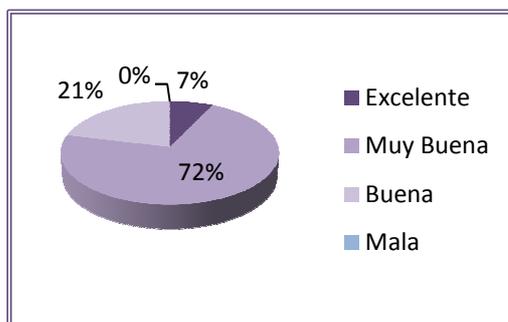
7. ¿Cómo considera usted la relación laboral con sus compañeros?

**TABLA N° 2.8: RELACIÓN LABORAL ENTRE COMPAÑEROS**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	2	7%
Muy Buena	20	71%
Buena	6	21%
Mala	0	0%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**GRÁFICO N° 2.8: RELACIÓN LABORAL ENTRE COMPAÑEROS**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

El 7% de encuestados responde que la relación laboral con sus compañeros es excelente, el 72% dice que es muy buena, el 21% indica que es buena, teniendo el 0% en mala, por lo tanto se aprecia que la relación laboral en general tiene un nivel de aceptación adecuado, pero se podría mejorar hasta llegar a la excelencia en un 100%.

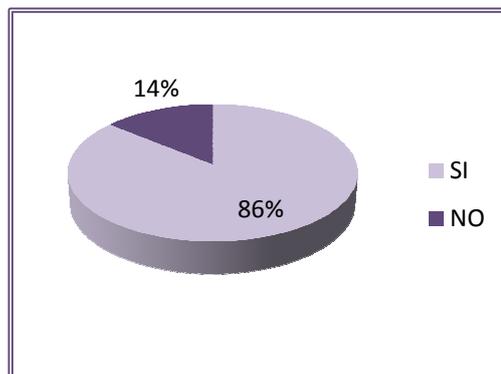
8. ¿Considera usted que el manejo de los recursos dentro de su área se los realiza de forma adecuada?

**TABLA N° 2.9: MANEJO DE RECURSOS**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	24	86%
NO	4	14%
<b>TOTAL :</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**GRÁFICO N° 2.9: MANEJO DE RECURSOS**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El 86% de los encuestados responden que el manejo de los recursos dentro de su área se lo hace de forma adecuada, mientras que el 14% responde que no, esto refleja un bajo porcentaje de desperdicio de recursos por lo tanto leves deficiencias en los controles.

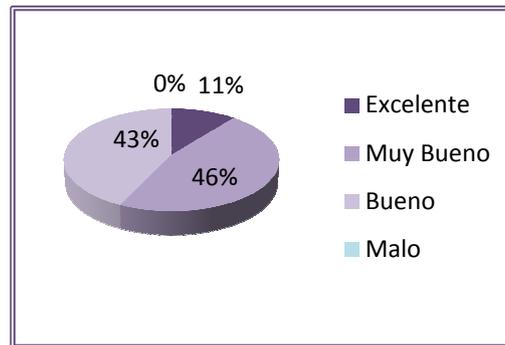
9. ¿Cómo considera las medidas de seguridad e higiene que le brinda la empresa?

**TABLA N° 2.10: MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	3	11%
Muy Bueno	13	46%
Bueno	12	43%
Malo	0	0%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**GRÁFICO N° 2.10: MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

En relación a las medidas de seguridad e higiene que brinda la empresa el 46% de encuestados responde que es Muy Bueno, el 43% responde que es bueno, el 11% Excelente y el 0% que es Malo, esto significa que los niveles en lo referente a los procesos de seguridad e higiene en la empresa están a medias, ya que bordea entre bueno y muy bueno sin llegar a la excelencia.

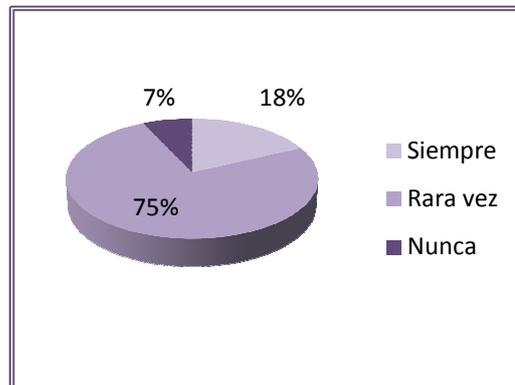
**10. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitación por parte de la empresa?**

**TABLA N° 2.11: CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Siempre	5	18%
Rara vez	21	75%
Nunca	2	7%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**GRÁFICO N° 2.11: CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

El 75% responde que Rara Vez han recibido capacitación, 18% dice que Siempre y el 7% manifiesta que Nunca la han recibido, lo que refleja que existe deficiencias significativas con lo relacionado a la capacitación del personal.

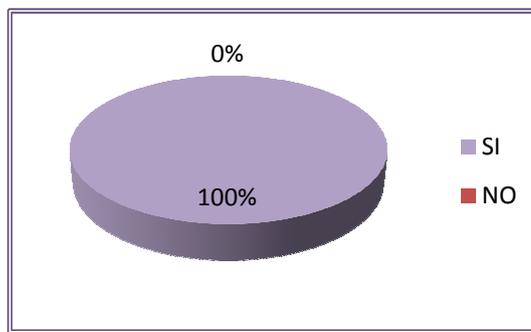
**11. ¿Los procesos que lleva a cabo usted son sujetos a evaluación?**

**TABLA N° 2.12: EVALUACIÓN DE PROCESOS**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	28	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Postulantes  
**Fuente:** Investigación de Campo

**GRÁFICO N° 2.12: EVALUACIÓN DE PROCESOS**



**Elaborado por:** Postulantes  
**Fuente:** Investigación de Campo

**Análisis e Interpretación:**

El 100% de las personas encuestadas, manifiesta que los procesos que llevan a cabo son sujetos a evaluación, lo que significa que se está cumpliendo con uno de los componentes del ambiente de control como es la evaluación del desempeño, por lo que la empresa tiene un punto de control interno a su favor.

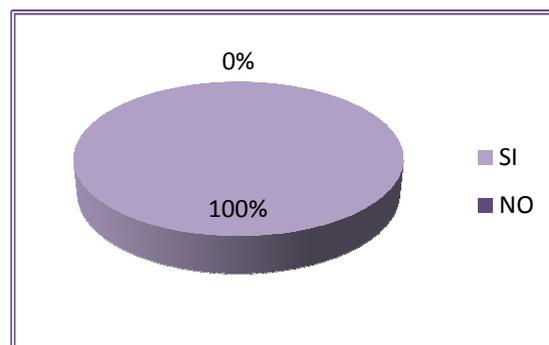
12. ¿Considera que un adecuado Sistema de Control Interno beneficiará a la empresa?

**TABLA N° 2.13: BENEFICIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	28	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL :</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

**TABLA N° 2.13: BENEFICIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**



FUENTE: Investigación de Campo  
ELABORADO POR: Postulantes

### **Análisis e Interpretación:**

El 100% manifiesta que si beneficiaría a la Empresa un Sistema de Control Interno, lo que significa que existe aceptación por parte de los trabajadores para diseñar el mencionado sistema, de manera que ellos puedan mejorar todos los procesos que se han venido llevando a cabo.

#### **2.2.4 Análisis de la entrevista aplicada al Gerente General de la Empresa SANBEL FLOWERS cía. Ltda.**

Se realizó la entrevista al Dr. Patricio Sánchez, quien ocupa el cargo de Gerente General, con una experiencia laboral dentro de la empresa de dieciséis años, tiene la responsabilidad de supervisar y verificar los trabajos de todas las áreas, además viaja al exterior para abrir nuevos mercados y hacer preventas, a continuación se presenta las respuestas obtenidas del entrevistado:

##### **1. ¿Qué inconvenientes ha encontrado usted, debido a la falta de aplicación de un Sistema de Control Interno actualizado en las actividades que realiza la empresa?**

- Los inconvenientes han sido varios, claro que no muy notorios como para que afecte el desarrollo de la empresa, sin embargo en cuanto a Recursos Humanos creo que ha sido el mayor inconveniente que hemos tenido debido a la deserción de trabajadores de un momento a otro.
- Además existe un reglamento general de la empresa, pero nos hace falta un reglamento o manual específico para cada área, especialmente para créditos, con el fin de evitar retrasos en los pagos, además actualmente no se tiene definidas las funciones de cada uno sino que se realizan las tareas de acuerdo a la experiencia que cada empleado tiene en sus puestos, por lo que algunas cosas no se realizan de manera correcta.

##### **2. ¿Considera usted que es una necesidad de la empresa el diseño de un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la misma?, ¿Por qué?**

- En lo absoluto, pienso que es muy necesario, para de esta manera regirnos a una guía la cual nos permita seguir un proceso para desarrollar nuestro trabajo en cada área y con esto nuestros empleados puedan desempeñarse de forma eficiente y eficaz, por ende el trabajo se verá reflejado en el crecimiento de la empresa.

- Además se necesita de forma inmediata, por ejemplo el establecimiento de las funciones de cada empleado y las responsabilidades como tal, siendo especialmente una urgencia el establecimiento de un correcto flujograma de procesos lo cual permitiría mejorar la documentación que necesitamos para sustentar nuestra actividad.

**3. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas que brindaría el diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.?**

- Una de las ventajas sería el hecho de que las tareas dentro de la empresa se las realice de forma organizada, permitiendo que se asegure el logro de los objetivos planteados por nuestra entidad.
- Se podría también mencionar como ventaja el aprovechamiento de los recursos de manera más óptima, especialmente el recurso humano y el tiempo, pues se evitaría repetición de tareas.
- Finalmente, creo que se podría tener un correcto y oportuno registro y manejo de información que permita tomar decisiones acertadas y ayude al personal a cumplir con sus responsabilidades de forma eficiente, así al tener calidad en la información se puede convertir incluso en una ventaja competitiva.

▪ **Conclusión:**

Como podemos notar, en la parte Gerencial el inconveniente es respecto a la deserción del personal, así como la falta de un manual de funciones que establezca claramente las tareas a cumplir en cada uno de los puestos de trabajo, y el establecimiento de un manual de procedimientos que detalle los flujogramas de las actividades más relevantes que se realizan en la empresa con el fin de optimizar el tiempo y los recursos necesarios; con respecto a los créditos es importante que se cuente con un reglamento para evitar en lo posible los atrasos de los pagos para que esto no afecte el desenvolvimiento normal de la entidad.

### **2.2.5 Análisis de la entrevista aplicada al Gerente Financiero de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.**

El Gerente Financiero es el Ing. Santiago Ayala, con una experiencia laboral en la empresa de seis años, es responsable de la situación financiera y además se encarga de la parte de recursos humanos, en vista de que la empresa es un negocio familiar, así mismo participa en algunos asuntos relacionados con el marketing conjuntamente con la Gerente de Comercialización, el entrevistado responde lo siguiente:

#### **1. ¿Qué inconvenientes ha encontrado usted, debido a la falta de aplicación de un Sistema de Control Interno actualizado en las actividades que realiza la empresa?**

- En el Departamento de Recurso Humanos, debido al nivel de educación de los empleados, pues no conocen cómo empezar o los puntos básicos para desarrollar una tarea y sobre todo desconocen los derechos y obligaciones que tienen como empleados.
- En lo referente a la contabilidad no tenemos mayores inconvenientes, de pronto en lo que es manejo de inventarios de suministros en bodega, ya que no se lleva un control de las existencias, en lo demás tenemos controles y procedimientos para que ingrese o salga un producto o para realizar una transacción deben constar las firmas de autorización de las personas responsables.

#### **2. ¿Considera usted que es una necesidad de la empresa el diseño de un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la misma?, ¿Por qué?**

- Claro que sí, ya que todas las empresas deberían tener un sistema que les permita evaluar sus actividades porque de esa manera nos ayuda a conocer el trabajo desarrollado, además de eso tendríamos conocimiento del medio en el que estamos trabajando y de esta manera tomar decisiones no solo específicamente de una área sino de forma global, y aquí si sería muy

importante el diseño porque eso nos permitiría tener un proceso definido de lo que se debe realizar dentro de la empresa.

- Por otro lado también es una necesidad el establecimiento de políticas de procedimientos las que permitan controlar al personal, evaluarles e informarles de las actividades a manera de una guía.

**3. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas que brindaría el diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.?**

- Al tener un Sistema Control Interno nos ayudaría a realizar procesos de retroalimentación con el fin de mejorar los procedimientos que se realizan en la empresa lo cual nos permitiría ir creciendo institucionalmente.
- Así también nos beneficiaría, puesto que crearía un mayor enfoque interno de hacer lo correcto en la forma correcta, generando mayor productividad en la Empresa.
- Evitaría así mismo la improvisación de actividades, ya que nos señalaría un lineamiento de las planificaciones que se deben realizar, redundando en la ejecución de tareas con optimización de recursos.

▪ **Conclusión:**

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente Financiero se puede apreciar que existe control, pero únicamente en el área de producción debido a la naturaleza de la empresa, mas no existe un Sistema de Control Interno actualizado, que permita desarrollar con eficiencia las tareas que se realizan diariamente en dicha entidad, siendo importante que se diseñe un manual de funciones para determinar con claridad las actividades de cada empleado y elaborar flujogramas de cada tarea, para poder optimizar el desempeño laboral, además es preciso la capacitación para los trabajadores y mejorar la comunicación sobre sus derechos y obligaciones, ya que debido a su nivel de educación desconocen estos aspectos, por lo manifestado se hace indispensable diseñar un Sistema de Control Interno adecuado a las necesidades actuales de la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.

### **2.2.6 Análisis de la entrevista aplicada a la Gerente de Comercialización de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.**

La Lcda. María del Carmen Sánchez es Gerente de Comercialización, tiene una experiencia dentro de la empresa de ocho años y es quien está a cargo de la coordinación de ventas, atrapar nuevos mercados especialmente internacionales, marketing, crédito y cobranzas, a continuación responde lo siguiente:

#### **1. ¿Qué inconvenientes ha encontrado usted, debido a la falta de aplicación de un Sistema de Control Interno actualizado en las actividades que realiza la empresa?**

- Ha afectado, ya que no contamos con un diagrama de procesos específico en el cual guiarnos para la realización de nuestras actividades diarias.
- Además, para las exportaciones tenemos una persona que no tiene dependencia laboral directa con la empresa y nos ayuda con el trámite en las aduanas, pero este no remite las guías de lo que se exporta, o a veces no presenta los certificados respectivos de manera oportuna.
- También en ocasiones ciertos clientes del exterior se retrasan en los pagos, lo cual perjudica nuestra planificación para poder cumplir con las obligaciones que como empresa tenemos.

#### **2. ¿Considera usted que es una necesidad de la empresa el diseño de un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la misma?, ¿Por qué?**

- Desde luego que sí, sería muy importante que se establezca un Sistema de Control Interno de acuerdo a las necesidades de la empresa ya que ésta ha ido creciendo y se necesita actualizar procesos, pues se abierto nuevos mercados internacionales y es necesario ir actualizando todo acorde al crecimiento que ha tenido nuestra entidad.

**3. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas que brindaría el diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.?**

- Una ventaja sería que al conocer los procesos exactos que debemos realizar en cada actividad llegaríamos a la excelencia en el servicio a nuestros clientes, generando mayor competitividad.
- Otra ventaja sería que al contar con lineamientos y reglamentos especialmente sobre créditos y cobranzas se podría reducir notablemente la cartera vencida o se trabajaría con una mínima cartera vencida.
- **Conclusión:**

De acuerdo a la entrevista realizada a la parte de comercialización, podemos notar que existe la necesidad del establecimiento de políticas de crédito, para evitar retrasos en los pagos, así como el diseño de flujogramas para llevar de forma ordenada el cumplimiento de actividades, siendo ésta parte fundamental de un Sistema de Control Interno.

**2.2.7 Análisis de la entrevista aplicada al Técnico de Campo de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.**

El Ing. Eduardo Beltrán ocupa el cargo de Técnico de Campo, tiene una experiencia laboral en la empresa de cuatro años, es responsable de la producción de rosas de diferente variedad así como también de la planificación de la cosecha, sus respuestas se presentan a continuación:

**1. ¿Qué inconvenientes ha encontrado usted, debido a la falta de aplicación de un Sistema de Control Interno actualizado en las actividades que realiza la empresa?**

- Falta de control a los empleados en lo que se refiere al ingreso y salida en vista de que, desde hace 3 meses no contamos con un guardia y al momento quien controla la asistencia es el supervisor, y hay varios trabajadores que llegan atrasados con media hora, mismo que tienen que recuperar quedándose más tiempo en el trabajo, claro que no es todo los días, pero se ha tenido que tomar esta medida porque la gente se acostumbro a los atrasos.

- Así mismo la falta de organización, ya que no se tiene coordinado el día exacto de aplicación de fungicidas o pesticidas, cuando no se tiene programas previstos, en ese momento se realiza una planificación imprevista, eso hace que se tomen decisiones al día, y a veces chocan los trabajos cuando no se tiene estructurado un programa, lo cual sería diferente con una aplicación para un mes previamente planificada, en cuanto a la cosecha no se tiene mayores inconvenientes ya que es un trabajo repetitivo que conocen los trabajadores.

**2. ¿Considera usted que es una necesidad de la empresa el diseño de un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la misma?, ¿Por qué?**

- Pienso que si es necesario, toda empresa necesita guiarse, y en el área sería el control de producción, calidad y manejo de pesticidas.
- Además es una necesidad imperiosa el diseño de un Sistema de Control Interno, ya que al contar con éste existirían políticas de capacitación para los empleados sobre el trabajo que se realiza, porque no saben cómo se debe mantener a la flor y el trato que se le debe dar, indicando que para el adecuado desarrollo de la rosa se deben realizar distintas tareas en el día y no únicamente cosas repetitivas ya que lo que quieren es venir hacer cierto trabajo e irse.
- También al contar con este sistema existirían políticas de control de la producción y manejo de presupuesto tanto en fertilizantes como en personal, para que la alta gerencia se dé cuenta que solo se puede producir cierta cantidad con el número de personas y hectáreas asignadas y no más de eso a pesar de los esfuerzos que se haga, además si la empresa exige también nos debe incentivar como por ejemplo un dispensario médico e implementos de seguridad porque si tenemos pero solo para el personal de fumigación, y deberían tener todos porque los químicos que se aplican tardan en desaparecer del ambiente.

**3. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas que brindaría el diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.?**

- Para mi habría una ventaja ya que se pudieran establecer responsabilidades en base a las funciones de cada empleado, para que de esta manera se evite responsabilizar a quienes nada tienen que ver con ciertos procesos, pues a veces se produce pero no se vende o se vende pero no se cobra.
- Otra ventaja es que se mejoraría la organización de las actividades que se deben realizar en todo el proceso de producción, evitando así la improvisación.
- **Conclusión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista, concluimos que es de vital importancia la creación de un manual de funciones que ayude a establecer responsabilidades, así como la capacitación a los trabajadores del área de campo, pues ellos desconocen el tipo de actividad que se debe desarrollar para mantener de forma adecuada a la rosa, lo que dificulta las labores, también se ha detectado que los equipos de seguridad son escasos y no existe mayor estímulo por parte de la empresa para que los trabajadores rindan adecuadamente, todo esto hace notar que es necesario el Diseño de un Sistema de Control Interno que ayude a mejorar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades de la entidad.

**2.2.8 Análisis de la entrevista aplicada al Técnico de Pos cosecha de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.**

La responsabilidad de Técnico de Pos Cosecha recae en la Ing. Yolanda Gutiérrez, posee una experiencia laboral dentro de la empresa de tres años, se ocupa desde el inicio de la cosecha del cultivo hasta el empaque del producto, a continuación se presenta sus respuestas:

- 1. ¿Qué inconvenientes ha encontrado usted, debido a la falta de aplicación de un Sistema de Control Interno actualizado en las actividades que realiza la empresa?**

- No he tenido inconvenientes, puesto que en mi área si se aplica el Control Interno debido a la naturaleza de mi trabajo tengo que estar constantemente supervisando y vigilando que se cumpla a cabalidad con todos los estándares de calidad en lo que se refiere a la rosa, como es el tamaño del tallo, botón, follaje y embonche, ya que cada trabajador tiene su función específica sin embargo rotan en sus actividades y ello requiere de supervisión.

**2. ¿Considera usted que es una necesidad de la empresa el diseño de un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la misma?, ¿Por qué?**

- Si es una necesidad principalmente en lo que respecta a incentivos y capacitación a los trabajadores, lo que redundaría también en beneficio de la empresa, se debería motivar en lo que se refiere al uso de equipos de seguridad, ya que existen algunos equipos y por el desconocimiento de los trabajadores no los quieren usar, sin saber que esto afectará su salud.

**3. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas que brindaría el diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.?**

- Básicamente al rendimiento de los trabajadores, ya que un trabajador desmotivado no rinde al cien por ciento en su trabajo.
- También sería una ventaja que las actividades de cada uno de los empleados estén establecidas, para de esta manera saber cuáles son los estándares que debemos cumplir cada uno, ya sea el encargado de recursos humanos dar la capacitación específica a un empleado que acaba de llegar o que por la variedad de la rosa se debe tener cierto conocimiento en el cual un trabajador esta por empezar.

▪ **Conclusión:**

Podemos detectar en relación a la entrevista, que en el área de pos cosecha no tienen inconvenientes graves debido al tipo de trabajo, ya que es una actividad que requiere supervisión constante para cumplir adecuadamente sus metas, en lo que si se necesita refuerzo es en cuanto a la capacitación a los trabajadores sobre seguridad, debido a que no usan el equipo de seguridad existente por desconocimiento de los daños que puede causar a su salud esta omisión, situación que es necesario reglamentar dentro de la empresa, y además mejorar la motivación, por cuanto ésto mejoraría el nivel de rendimiento de los trabajadores, lo que beneficiaría aún más a la empresa.

**2.2.9 Análisis de la entrevista aplicada a la Auxiliar de Contabilidad – Secretaria de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.**

La señorita Egda. Rosa Zapata ocupa el puesto de Auxiliar Contable-Secretaria, tiene una experiencia laboral dentro de la empresa de dos años, su función es auxiliar contable y también está encargada de la parte de secretaría, además cuando así lo requiere la empresa realiza la confirmación de pedidos con los clientes, a continuación responde lo siguiente:

**1. ¿Qué inconvenientes ha encontrado usted, debido a la falta de aplicación de un Sistema de Control Interno actualizado en las actividades que realiza la empresa?**

- El mayor inconveniente es con bodega ya que falta mayor información a través de reportes quincenales de inventarios con el departamento administrativo y de adquisiciones para la adecuada compra de pesticidas y

fungicidas que son los insumos principales que se utilizan en la empresa; debido a que a veces no se dispone de un producto y en otras ocasiones hay demasiado en bodega y el área administrativa no tiene conocimiento de esto para realizar pedidos, porque en ocasiones se reportan y otras veces no, y cuando se debe fumigar, en ese momento se realizan los pedidos y los proveedores por distintas situaciones no pueden enviarnos al instante los productos, cuando suele suceder ésto se programa otra actividad diferente a la que ya estaba prevista, y si son épocas altas sí es un problema.

- En lo que se refiere a la parte contable, nosotros manejamos el sistema fénix y eso ha ayudado a llevar de mejor manera la contabilidad sacando reportes de

todo tipo, sean estos semanales, quincenales o mensuales, cada vez que sea necesario en lo que es ventas, de activos, de bancos, clientes, etc., es decir no tenemos inconvenientes en esta área.

- También hemos tenido ciertas dificultades en la parte de cobranzas, ya que cada cliente tiene crédito que es un porcentaje de acuerdo al monto de la venta, y cancelan al inicio una parte, en quince días otra y la totalidad de la deuda en un mes como máximo, pero a veces se atrasan en los pagos y debemos insistir con llamadas telefónicas o vía internet.
- A pesar de que no afectado notablemente, porque se lleva un control diario, en lo referente a inventarios de productos en proceso, pero en cuanto a los pedidos que se pasan al técnico de campo en ocasiones sí habido algunos problemas para cumplir con los pedidos que realizan los clientes, además en temporadas altas se divide el trabajo de facturación entre la Ing. Yolanda Gutiérrez y mi persona.

**2. ¿Considera usted que es una necesidad de la empresa el Diseño de un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la misma?, ¿Por qué?**

- Si es muy indispensable porque una empresa se maneja a través de un control, si no fuera de esta manera no se apreciará las cosa que se deben hacer, así como tampoco se podría establecer responsabilidades en caso de cometerse errores ni pudiéramos verificar si los objetivos, misión y visión de la empresa se han cumplido, pues no contaríamos con los instrumentos necesarios, además la parte administrativa-contable debe tener conocimiento de lo que sucede en la empresa ya sea en lo económico, Recursos Humanos, bienes, etc.

**3. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas que brindaría el diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.?**

- La ventaja al diseñarse un reglamento específico y actualizado, es que permitirá desarrollar de mejor manera cada una de las actividades dentro de la empresa, ya que no tenemos claro que tareas le corresponde a cada uno.
  - Es indispensable porque nos ayuda verificar o medir hasta qué punto se han cumplido los objetivos planteados y de no ser así nos permite aplicar los correctivos necesarios.
  - A través de un sistema de control Interno, en lo referente a los recursos materiales que tiene la empresa permitirá administrar de mejor manera, teniendo conocimiento que lo que está en inventarios existe y viceversa, permitiendo verificar la existencia del producto antes de adquirirlo.
  - Servirá de guía permitiendo mejorar el desarrollo de las actividades.
- **Conclusión:**

Por lo anterior, se entiende que en la parte contable no tienen mayores inconvenientes debido al sistema contable FENIX con el que trabajan, en cuanto a los procesos que realizan existe inconvenientes en bodega, puesto que falta comunicación respecto a los informes de inventarios de insumos en stock, lo que produce que haya demasiados insumos en bodega y otras veces no exista; por otro lado quien realiza el pedido es el Técnico de Campo a la auxiliar contable, debiendo el bodeguero ser quien recepte dicho pedido.

En temporadas altas el trabajo de facturación es dividido con la Ing. Yolanda Gutiérrez, quien se desempeña como Técnico de Pos Cosecha, resultando de esto una incompatibilidad de tareas, lo cual es necesario corregir a través de un manual de funciones específico pues cuentan con un reglamento general que no da luces de las funciones definidas para cada trabajador o empleado.

## **2.2.10 VERIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

A continuación se presenta la comprobación de las preguntas científicas planteadas.

**1. ¿Qué fundamentos teóricos sustentan los aspectos relacionados con el Control Interno?**

▪ **Validación:**

Hemos recurrido a los diferentes medios de consulta, los cuales nos han permitido conocer más a fondo la temática relacionada al Control Interno y nos han dotado de las herramientas necesarias para poder Diseñar un Sistema de Control Interno.

▪ **Conclusión:**

Se ha comprobado que los fundamentos teóricos sustentan los aspectos relacionados con el Control Interno dotándonos de información suficiente para la elaboración de un Sistema de Control Interno para la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.

**2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., para identificar el tipo de Sistema de Control Interno requerido?**

▪ **Validación:**

Con la elaboración del análisis FODA se pudo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., así mismo en la aplicación de las encuestas hechas a los trabajadores se ha podido establecer que existe desconocimiento sobre las obligaciones y beneficios laborales según la pregunta numero dos (ver anexo N° 1), según la pregunta N°6 (ver anexo N°1) existe falta de herramientas y equipos de seguridad adecuados para la realización de las tareas, la pregunta N° 10 (ver anexo N°1) destaca la falta de capacitación a los empleados, finalmente en la pregunta N° 12 (ver anexo N°1) se resalta la importancia del beneficio que tendría la empresa al contar con un Sistema de Control Interno adecuado, además en la pregunta N° 1 de la entrevista (ver anexo N° 2) realizada a los administrativos de la empresa se distinguen los inconvenientes encontrados al no contar con un Sistema de Control Interno adecuado y actualizado; entre las fortalezas encontradas podemos citar que se manejan reportes de producción en forma diaria según la pregunta N° 4 (ver anexo N°1) otra fortaleza es que los procesos llevados a cabo en el área de producción son

sujetos a evaluación como consta en la pregunta N° 11 de la encuesta realizada (ver anexo N° 1).

▪ **Conclusión:**

Se ha identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., las cuales nos permitirán realizar el Diseño de un Sistema de Control Interno de acuerdo a las necesidades de la misma de manera que permita mejorar sus procesos de forma organizada y definir claramente las funciones de cada empleado con el fin de establecer responsabilidades y optimizar los recursos.

**3. ¿Qué estrategia puede ser viable para mejorar el proceso administrativo de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., al diseñar un Sistema de Control Interno?**

▪ **Validación:**

De acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas se a determinado según la pregunta N° 3 (ver anexo N°1) la necesidad de la creación de un manual de Funciones, en la entrevista realizada al Gerente General según la pregunta N° 2 (ver anexo N° 2) se determina el requerimiento de flujogramas de procesos para el desarrollo eficiente de las actividades, y finalmente en la entrevista realizada al Gerente Financiero según la pregunta N° 2 (ver anexo N°2) nos indica la obligación de establecer políticas y procedimientos para el eficaz proceso administrativo.

▪ **Conclusión:**

Se ha establecido que las estrategias para mejorar el proceso administrativo de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. son: la creación de un manual de funciones, el establecimiento de flujogramas de procesos y la implementación de políticas y procedimientos plasmados en un Sistema de Control Interno.

## **2.3 CONCLUSIONES:**

Una vez analizadas las encuestas y entrevistas realizadas al personal directivo y operativo de la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La empresa no dispone de un Sistema de Control Interno adecuado a sus necesidades de manera que le permita desarrollar sus actividades de forma apropiada.
- Los empleados desconocen los procesos administrativos correctos que se deben seguir para el eficaz cumplimiento de cada actividad dentro de la empresa.
- Los trabajadores operativos no tienen conocimiento de los beneficios sociales que les asisten dentro de la empresa, debido a que el sistema de comunicación no es óptimo, así como también por el desinterés que muestran con respecto a estos temas.
- La empresa presenta una debilidad en cuanto a la escasa capacitación que brinda a los trabajadores especialmente en las áreas de seguridad y manejo de equipos, lo que ha provocado que el rendimiento laboral no sea el adecuado.
- Así mismo se detectó que existe falta de delimitación de responsabilidades en las actividades que se ejecutan en la empresa.

## **2.4 RECOMENDACIONES:**

En base a las conclusiones establecidas para la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. es necesario indicar las siguientes recomendaciones:

- Se debe diseñar el Sistema de Control Interno para la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. tomando en cuenta las actuales necesidades de la misma, de manera que permita mejorar su desenvolvimiento para que llegue a alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y de esta manera el éxito.
  
- Es necesario elaborar un flujograma de procesos, que ayude a los empleados y trabajadores de la empresa a cumplir de manera correcta las tareas a ellos encomendadas.
  
- Mejorar la fluidez del sistema de comunicación entre los trabajadores, así como motivarlos para captar su interés en temas relevantes y lograr un rendimiento adecuado en sus labores.
  
- Se recomienda que se designe a un responsable para planificar y ejecutar programas de capacitaciones para el personal de la empresa especialmente en temas de seguridad y manejo de equipos, de manera que permita precautelar su salud.
  
- Es indispensable que se cree un manual de funciones específico, el cual permita establecer las obligaciones de cada trabajador en los respectivos puestos de trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA ALÁQUEZ DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA EL PERÍODO ECONÓMICO 2011”**

#### **3.2 INTRODUCCIÓN:**

El presente trabajo investigativo tiene como propósito presentar un Diseño de Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., en base a los resultados del trabajo de campo realizado.

Es por ello, que se determina un Organigrama Estructural con los departamentos fundamentales para el buen desarrollo de la empresa, además se especifica un Manual de Funciones, con el perfil y actividades que deberá cumplir cada empleado y trabajador dentro de la organización.

Finalmente, se desarrolla el Manual de Procedimientos el cual consta de los Flujogramas correspondientes a las actividades que con mayor frecuencia se realizan dentro de la institución, con su respectiva narración del proceso y las políticas a aplicarse a cada actividad; se presenta también algunos formatos diseñados para el eficiente y adecuado desarrollo de los distintos procesos que se

llevan a cabo, los que tienen el carácter de flexibles, ya que según el avance de la empresa se necesitará ir ajustando dichos formatos.

### **3.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- Mejorar la administración a través de un Sistema de Control Interno para garantizar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos y en °Ltda., ubicada en la parroquia Aláquez del Cantón Latacunga provincia de Cotopaxi para el período económico 2011.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Proponer un organigrama estructural para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. acorde a sus necesidades, de manera que permita planear, ejecutar, controlar y monitorear las actividades que en ella se desarrollan.
- Especificar las funciones de cada miembro de la empresa en sus puestos de trabajo a través de un manual de funciones que ayude al desarrollo de tareas dentro de la empresa de forma eficiente y organizada.
- Establecer políticas y flujogramas de procesos para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. con el objeto de optimizar la gestión institucional.

### **3.4 JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta consiste en diseñar un Sistema de Control Interno, el mismo que permite mejorar los procesos administrativos y financieros de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., ayudando a los accionistas y a la alta Gerencia a establecer guías de acción para el desarrollo eficiente de la entidad a través de la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

Al realizar esta investigación se determinó que existen algunas deficiencias en el manejo de operaciones dentro de la empresa, las cuales impiden el pronto desarrollo, crecimiento y expansión de la misma, entre ellas está la inexistencia de un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo, así como la falta de estructuración de los adecuados procesos a seguir para el desarrollo de las actividades, lo que implica una mala segregación de funciones, repetición de tareas e información a destiempo, además, la carencia de políticas adecuadas a la realidad de la empresa genera inconformidad en el personal que en ella labora.

Los beneficios que conlleva esta propuesta están encaminados a mantener la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de actividades de la empresa en concordancia con sus objetivos, misión y visión, puesto que el Sistema de Control Interno permite mantener el control de las operaciones y procesos, realizar la retroalimentación y los correctivos necesarios en caso de requerirlo; así como mantener información real y actualizada con el objeto de conocer la situación efectiva de la empresa y evaluar el cumplimiento de metas.

El diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. que se presenta contiene el Organigrama Estructural señalando cada área que necesita la empresa para el manejo eficiente de sus actividades, el Manual de Funciones con las especificaciones del perfil que debe cumplir el personal para ocupar cada uno de los puestos; y por último se despliega el Manual de Procedimientos con los Flujogramas que muestran cómo se deberían realizar los diferentes procesos dentro de la empresa para su óptimo funcionamiento.

### **3.5 FUNDAMENTO LEGAL**

De acuerdo al artículo 125 sección V de la Ley de Compañías que manifiesta: *“Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente”*, se establece que el administrador está facultado a realizar las gestiones necesarias para mejorar los procesos administrativos de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., y entre ellos podemos mencionar la creación de un Sistema de Control Interno.

### **3.6 DESARROLLO**

Para el Diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. es necesario recopilar información relacionada con el desarrollo de operaciones de la entidad, y evaluar las actividades de control existentes, lo cual se hace mediante los métodos de evaluación del Control Interno

como es el método de cuestionario, a continuación se presentan los cuestionarios aplicados para dicha evaluación:



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA**

# **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

## **AUTORAS:**

- Ebelyn Salazar
- Sandra Villamarín

## ÍNDICE

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
	Portada	74
C.C.I. 1/9	Evaluación del Control Interno : Gerencia	76
C.C.I. 2/9	Evaluación del Control Interno : Producción - Campo	78
C.C.I. 3/9	Evaluación del Control Interno: Producción – Pos cosecha	80
C.C.I. 4/9	Evaluación del Control Interno: Comercialización - Ventas y Facturación	81
C.C.I. 5/9	Evaluación del Control Interno: Comercialización - Marketing	83
C.C.I. 6/9	Evaluación del Control Interno: Comercialización - Cartera y Cobros	85
C.C.I. 7/9	Evaluación del Control Interno: Financiera - Contabilidad	87
C.C.I. 8/9	Evaluación del Control Interno: Financiera - Tesorería Bancos	90
C.C.I. 9/9	Evaluación del Control Interno: Administrativa - Recursos Humanos	92
P. R. 1/9	Ponderación de Riesgo: Gerencia	94
D. R. 1/9	Determinación de Riesgo: Gerencia	96
P. R. 2/9	Ponderación de Riesgo: Producción - Campo	97
D. R. 2/9	Determinación de Riesgo: Producción - Campo	99
P. R. 3/9	Ponderación de Riesgo: Producción – Pos cosecha	100
D. R. 3/9	Determinación de Riesgo: Producción – Pos cosecha	101
P. R. 4/9	Ponderación de Riesgo: Comercialización - Ventas y Facturación	102
D. R. 4/9	Determinación de Riesgo: Comercialización - Ventas y Facturación	104
P. R. 5/9	Ponderación de Riesgo: Comercialización - Marketing	105
D. R. 5/9	Determinación de Riesgo: Comercialización - Marketing	106
P. R. 6/9	Ponderación de Riesgo: Comercialización - Cartera y Cobros	107
D. R. 6/9	Determinación de Riesgo: Comercialización - Cartera y Cobros	109
P. R. 7/9	Ponderación de Riesgo: Financiera - Contabilidad	110
D. R. 7/9	Determinación de Riesgo: Financiera - Contabilidad	113
P. R. 8/9	Ponderación de Riesgo: Financiera - Tesorería Bancos	114
D. R. 8/9	Determinación de Riesgo: Financiera - Tesorería Bancos	116
P. R. 9/9	Ponderación de Riesgo: Administrativa - Recursos Humanos	117
D. R. 9/9	Determinación de Riesgo: Administrativa - Recursos Humanos	119



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

C.C.I.  
1/9

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

<b>ÁREA:</b>	GERENCIA
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE GENERAL

Nº	CUESTIONARIO	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural adecuado a sus necesidades?		X		El organigrama existente se estructuró al inicio de sus actividades, cuando la empresa no tenía mayor actividad económica.
2	¿La empresa cuenta con estatutos aprobados y claros para quienes están sujetos a ellos?	X			Hay empleados que desconocen dichos estatutos
3	¿Las funciones del personal directivo están delimitadas por manuales?		X		La empresa no cuenta con un manual de funciones.
4	¿La junta directiva de la empresa realiza reuniones periódicas?	X			
5	¿Se realizan actas de las juntas directivas?		X		Debido a que la empresa es de carácter familiar y se mantienen reuniones informales.
6	¿El capital social autorizado fue aprobado por la Superintendencia de Compañías?	X			
7	¿Se verifican las restricciones contenidas en las escrituras de constitución, las disposiciones legales y contratos de préstamos antes de que la Junta Directiva decreta dividendos?	X			
8	¿Realiza la empresa informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?	X			

9	¿Tiene la empresa un departamento de Auditoría Interna que opere de forma autónoma?		X		Puesto que el costo de la creación de este departamento es alto en relación al beneficio.
10	¿Los departamentos de la empresa emiten informes periódicos sobre la situación real de la misma?	X			Las áreas administrativas lo hacen cuando se lo solicita, el área de producción periódicamente

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

C.C.I.  
2/9

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ÁREA:	PRODUCCIÓN - CAMPO
RESPONSABLE:	TÉCNICO DE CAMPO

Nº	CUESTIONARIO	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿La planificación del trabajo a realizarse en la jornada se la hace en forma diaria?	X			
2	¿La planificación de actividades de campo es aprobada por el Gerente?	X			
3	¿Para iniciar la producción lo hace en base a una orden de producción?	X			
4	¿Para cumplir con la orden de producción, dispone del tiempo suficiente para hacerlo una vez recibida ésta?		X		En ocasiones se reciben pedidos que sobrepasan la planificación realizada para la temporada.
5	¿Cuenta con el terreno suficiente y trabajadores necesarios para cumplir con las órdenes de producción requeridas?		X		Excesivos pedidos en relación a la capacidad de la superficie productiva con la que se cuenta.
6	¿Dispone usted de insumos necesarios para la fumigación del producto?		X		En algunos casos no se realiza la compra de insumos a tiempo, por lo que se produce escases.
7	¿Mantiene un registro de la producción mensual de rosas?	X			
8	¿Supervisa usted frecuentemente las actividades designadas al personal de campo?	X			
9	¿Se lleva un control de		X		Se hace referencia con

	tiempo de trabajo diario a los trabajadores de acuerdo a las actividades asignadas?				la tarea que deben entregar diariamente según registros históricos
10	¿Realiza usted una proyección de las necesidades de insumos, de manera semanal?	X			
11	¿Existe el equipo de seguridad necesario para todo el personal de campo?		X		Únicamente existe para el personal que realiza fumigación
12	¿En caso de existir el equipo de seguridad se encuentra éste en buen estado?	X			

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

C.C.I.  
3/9

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ÁREA:	PRODUCCIÓN - POS COSECHA
RESPONSABLE:	TÉCNICO DE POS COSECHA

Nº	CUESTIONARIO	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Realiza planificaciones diarias para los trabajos de pos cosecha?	X			
2	¿Ejecutan controles de calidad durante el proceso?	X			
3	¿Se basan en estándares para realizar controles de calidad?	X			
4	¿Se asigna las actividades a cada trabajador durante el día?	X			
5	¿Para iniciar su actividad lo realiza a través de la orden de compra?	X			
6	¿Los trabajadores cumplen con el proceso establecido?		X		Depende del clima porque se presentan otras necesidades
7	¿Cuentan con el material y equipo necesario para empaque y despacho del producto?		X		No existe equipo de protección
8	¿Supervisa usted constantemente las actividades asignadas a sus trabajadores?	X			En cada proceso
9	¿Los trabajadores cuentan con el conocimiento suficiente para las actividades asignadas?		X		Algunos trabajadores solo tienen estudios primarios y no poseen el conocimiento técnico que se requiere
10	¿El producto despachado contiene etiqueta de información?	X			

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

C.C.I.  
4/9

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

<b>ÁREA:</b>	COMERCIALIZACIÓN - VENTAS Y FACTURACIÓN
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

Nº	CUESTIONARIO	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Las actividades de despacho son independientes de las de Cobranza?	X			Ya que se despacha en pos cosecha y se cobra en Contabilidad
2	¿Se efectúan los despachos en base a órdenes debidamente aprobadas?	X			
3	¿Después de la entrega de la mercadería, se envía una copia de la orden de despacho directamente a facturación?	X			
4	¿El departamento de contabilidad controla numéricamente las órdenes de despacho?	X			
5	¿Las facturas de venta son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	X			
6	¿Desde facturación se envía copias de las facturas directamente a cuentas por cobrar?		X		La contadora-secretaria maneja Facturación y cuentas por cobrar
7	¿Se elabora resúmenes de las facturas y de los totales y se pasan al departamento de contabilidad independientemente de los departamentos de cuentas por cobrar y caja?		X		Porque una misma persona maneja contabilidad, Cuentas por Cobrar y Caja

8	¿Se comparan las facturas con las órdenes de despacho para verificar que todos los productos enviados hayan sido facturados?	X			
9	¿Se revisan si las cantidades, precios y cálculos de las facturas son correctos?	X			
10	¿En caso de ventas al contado las facturas o comprobantes son preparadas y revisadas por un empleado independiente de quien recibe el efectivo?		X		Ya que la contadora-secretaria elabora la factura y recibe el efectivo.

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

C.C.I.  
5/9

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

<b>ÁREA:</b>	COMERCIALIZACIÓN - MARKETING
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

Nº	CUESTIONARIO	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen políticas de marketing definidas?		X		No existe un plan de marketing definido.
2	¿Existe una planificación adecuada para promocionar los productos de la empresa?		X		No existe una planificación como tal pero existe periodicidad en las visitas a nuestros clientes
3	¿Realizan un presupuesto destinado únicamente para marketing y publicidad?	X			
4	¿Realizan publicidad a través de los medios de comunicación?		X		La publicidad es personalizada
5	¿El medio de publicidad y el instrumento que aplican son aprobados con anterioridad por el Gerente General?	X			
6	¿Se realiza el estudio sobre gustos y preferencias de los consumidores antes de ofrecer el producto?		X		No se realiza un estudio como tal, pero si se trabaja en relación a los gustos y preferencias de los clientes ya que se tiene contacto directo con ellos y se revisa las tendencias del mercado
7	¿El producto que se ofrece está encaminado a satisfacer las necesidades existentes en el mercado?	X			
8	¿Los canales de distribución del producto son los adecuados de acuerdo a las necesidades de la empresa?	X			

9	¿Se realiza la debida segmentación y selección del mercado antes de ofrecer el producto?	X			
10	¿Se realiza el análisis de la competencia con el fin de obtener ventaja competitiva?		X		Se realiza un análisis breve de la competencia pero no un estudio profundo

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

C.C.I.  
6/9

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

<b>ÁREA:</b>	COMERCIALIZACIÓN - CARTERA Y COBROS
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

Nº	CUESTIONARIO	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se realiza de forma independiente la aprobación de créditos con relación a la venta misma?		X		La persona que realiza la venta otorga también el crédito.
2	¿Se mantiene una nómina actualizada de los clientes por cobrar?	X			
3	¿Se prepara periódicamente un análisis por edades de las cuentas por cobrar?	X			
4	¿Existe una persona responsable de aprobar los descuentos o rebajas solicitadas por los clientes?		X		La persona encargada de la venta lo hace, pero sin la existencia de políticas de descuentos.
5	¿Las notas de crédito por devoluciones y rebajas son aprobadas por un empleado que no tenga injerencia en el recibo y contabilización de pagos de clientes?	X			
6	¿Existe una persona responsable de autorizar los pedidos de crédito de los clientes?		X		Quien realiza la venta lo aprueba
7	¿Las funciones de la persona que cobra son independientes de las funciones de Facturación y del registro de auxiliares de cuentas por cobrar?		X		Debido a que la persona que cobra realiza la factura y registra en los auxiliares de cuentas por cobrar.

8	¿El encargado de cobros a clientes tiene a su cargo la custodia de los ingresos desde que se reciben en su departamento, hasta su depósito en el banco?	X			
9	¿Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos y el mismo día o el siguiente día hábil?	X			
10	¿La aceptación y prórroga de letras, pagarés y cheques pos fechados a favor de la empresa son aprobadas por un funcionario autorizado?		X		La contadora-secretaria indica hasta cuánto tiempo más se puede esperar dependiendo del caso, previa consulta al Director Financiero.
11	¿La cancelación de cartera vencida es revisada y aprobada por un funcionario responsable?	X			El Gerente Financiero
12	¿Se continúan las gestiones de cobro de tales deudas no obstante de haber sido liquidadas como cartera vencida?	X			

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

C.C.I.  
7/9

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

<b>ÁREA:</b>	FINANCIERA - CONTABILIDAD
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE FINANCIERO

Nº	CUESTIONARIO	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen distintos funcionarios para realizar las actividades de: preparación, revisión, aprobación y autorización de transacciones?	X			Para el caso de preparación y autorización de transacciones son funcionarios distintos, pero en el caso de la revisión y aprobación lo hace el Gerente Financiero.
2	¿Existen auxiliares para las cuentas que se manejan en la empresa y éstas son conciliadas mensualmente con las cuentas del mayor?	X			
3	¿Existe un responsable de bodega?	X			
4	¿El responsable de bodega mantiene un registro actualizado de los insumos y materiales existentes?		X		No se lleva ningún tipo de registro
5	¿El departamento de contabilidad mantiene un registro de inventarios permanente de las existencias?	X			
6	¿Estos registros muestran: localización de las existencias, cantidades mínimas y máximas, costo unitario y costo total?	X			
7	¿Los registros son ajustados por conteo físico por lo menos una vez al año?	X			
8	¿Las entregas de	X			

	materiales e insumos se hacen con base a órdenes previamente autorizadas?				
9	¿Las órdenes de requisición de materiales son pre numeradas?	X			
10	¿Se informa a contabilidad sobre los desperdicios y sobrantes de materiales?		X		No se lleva registros
11	¿Los asientos que se registran en las cuentas individuales de clientes se hacen en base a copias de facturas, recibos y otros documentos debidamente autorizados?	X			
12	¿Las cantidades que se registran en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar?		X		Todo lo hace la contadora-secretaria
13	¿Existe un funcionario o comité designado para autorizar las compras que realiza la empresa?	X			
14	¿Existe autorización previa para la venta, retiro o desmantelamiento de activos fijos?	X			
15	¿Las herramientas se encuentran bajo custodia de una persona responsable?	X			El Bodeguero
16	¿Las funciones del encargado de compras se encuentran separadas de los departamentos de Contabilidad?		X		Ya que la contadora secretaria realiza las cotizaciones, ejecuta la compra y registra
17	¿Las adquisiciones se hacen mediante órdenes	X			

	de compra y bajo cotizaciones?				
18	¿En caso afirmativo, cuantas cotizaciones se requieren?				Generalmente cinco
19	¿Al recibir artículos, materiales e insumos se efectúa conteo, y se preparan informes?	X			El informe se lo hace verbal
20	¿Existen procedimientos que prevengan el doble pago de fletes? ¿Cuáles?	X			Adjuntar a la factura copia de la guía
21	¿Los anticipos y préstamos a empleados son autorizados por un funcionario responsable?	X			Por el Gerente Financiero
21	¿Los saldos a cargo de empleados son revisados periódicamente?	X			

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

C.C.I.  
8/9

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

<b>ÁREA:</b>	FINANCIERA: TESORERÍA – BANCOS
<b>RESPONSABLE:</b>	CONTADORA – SECRETARIA

Nº	CUESTIONARIO	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Los encargados de valores y fondos realizan actividades distintas a las de preparación de asientos para libros generales de contabilidad o cuentas por cobrar?		X		La contadora-secretaria realiza cobros y también los registros
2	¿La responsabilidad del fondo de tesorería está limitada a una sola persona?	X			Contadora – Secretaria
3	¿Los pagos en tesorería tienen un límite máximo?, ¿Cuál es?		X		No tienen límites máximos, los pagos se realizan de acuerdo a las facturas por pagar
4	¿Para solicitar el reembolso de fondos se presentan los comprobantes de los gastos?	X			Pero a veces se presentan a destiempo
5	¿Se realizan arquezos sorpresivos del fondo de tesorería?		X		
6	¿Se lleva a cabo arquezos periódicos del fondo por otra persona independiente de las labores de caja?	X			
7	¿Se registra diariamente las transacciones realizadas?	X			

8	¿La apertura de cuentas bancarias y las firmas de las personas que giran sobre ellas son debidamente autorizadas?	X			
9	¿Los cheques son pre numerados, y se mantiene un archivo de aquellos dañados, mutilados o anulados?	X			
10	¿Las consignaciones bancarias son archivadas cronológicamente?	X			
11	¿Se realizan conciliaciones bancarias?, ¿Con qué frecuencia?	X			Mensualmente
12	¿Las conciliaciones bancarias son preparadas y revisadas por personas que no preparan o firman cheques o manejen dineros de la empresa?		X		La contadora-secretaria maneja dinero de la empresa, prepara las conciliaciones y también los cheques.
13	¿Las conciliaciones bancarias se realizan comparando el número y valor de los cheques contra el libro de salidas de caja y comparando con los saldos del mayor general?	X			
14	¿Los traspasos de una cuenta bancaria a otra están bajo control contable de manera que queden registrados en una cuenta de control?	X			
15	¿La empresa mantiene un control de los cheques pos fechados?	X			

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

C.C.I.  
9/9

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

<b>ÁREA:</b>	ADMINISTRATIVA - RECURSOS HUMANOS
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE FINANCIERO

Nº	CUESTIONARIO	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se cuenta con los datos completos y actualizados de los empleados y trabajadores que laboran en la empresa?		X		Las hojas de vida de los trabajadores se encuentran incompletas debido al desconocimiento de los trabajadores por su nivel de educación.
2	¿Se lleva un registro del ingreso y salida de los trabajadores y empleados?	X			Antes existía un guardia encargado, ahora lo realiza el Jefe de Campo y Pos cosecha lo cual lleva mucho tiempo.
3	¿Los empleados y trabajadores son afiliados al IESS inmediatamente de su ingreso?	X			
4	¿Para contratar al personal se realiza el debido proceso de selección?		X		En ocasiones existen recomendados.
5	¿Se realiza un proceso de inducción al trabajador o empleado nuevo?	X			Pero éste no sería el más adecuado ya que es solo el primer día al inicio de sus actividades
6	¿Existe un Manual de Funciones que establezca el perfil profesional de cada empleado o trabajador para ocupar un puesto determinado?		X		
7	¿Se entrega un manual de funciones y reglamento de la empresa a cada trabajador o empleado nuevo?			X	Fundamentalmente porque no existe un manual de funciones

8	¿Se realiza la notificación respectiva en caso de despido de empleados o trabajadores?	X			
9	¿Las horas extras y otras bonificaciones especiales son aprobadas por empleados que supervisan las actividades pero que no preparan nóminas ni realizan el pago?	X			
10	¿Se realiza capacitaciones para los empleados y trabajadores por lo menos una vez cada año?	X			Personal Admirativo - frecuentemente. Trabajadores-Rara Vez
11	¿Cada empleado realiza funciones de acuerdo a su perfil profesional y su cargo?		X		Todos colaboran en lo que se necesita, es así que la Jefe de Pos cosecha ayuda en ocasiones por ejemplo en facturación

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**P.R.  
1/9**

**PONDERACIÓN DE RIESGO**

<b>ÁREA:</b>	GERENCIA
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE GENERAL

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>
1	¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural adecuado a sus necesidades?	10	6	MEDIO
2	¿La empresa cuenta con estatutos aprobados y claros para quienes están sujetos a ellos?	10	7	MEDIO
3	¿Las funciones del personal directivo están delimitadas por manuales?	10	4	ALTO
4	¿La junta directiva de la empresa realiza reuniones periódicas?	10	7	MEDIO
5	¿Se realizan actas de las juntas directivas?	10	4	ALTO
6	¿El capital social autorizado fue aprobado por la Superintendencia de Compañías?	10	9	BAJO
7	¿Se verifican las restricciones contenidas en las escrituras de constitución, las disposiciones legales y contratos de préstamos antes de que la Junta Directiva decreta dividendos?	10	8	BAJO
8	¿Realiza la empresa informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?	10	9	BAJO

9	¿Tiene la empresa un departamento de Auditoría Interna que opere de forma autónoma?	10	3	ALTO
10	¿Los departamentos de la empresa emiten informes periódicos sobre la situación real de la misma?	10	7	BAJO
	TOTAL	100	64	MEDIO

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

D.R.  
1/9

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>ÁREA:</b>	GERENCIA
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE GENERAL

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times}{100}$$

$$CP = \frac{64 \times}{100}$$

CP=

CP= 64%

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Resultado:**

<i>Nivel de Riesgo</i>	Medio	36%
<i>Nivel de Confianza</i>	Moderado	64%

**Comentario:**

En base a los porcentajes obtenidos en el Departamento de Gerencia, existe un nivel de riesgo medio y un nivel de confianza moderado, lo cual indica que está dentro de los parámetros normales de manejo de procedimientos que tienen implicaciones de inseguridad.

Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: <b>18-11-2010</b>
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: <b>29-04-2011</b>



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**P.R.  
2/9**

**PONDERACIÓN DE RIESGO**

<b>AREA:</b>	PRODUCCIÓN - CAMPO
<b>RESPONSABLE:</b>	TÉCNICO DE CAMPO

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>
1	¿La planificación del trabajo a realizarse en la jornada se la hace en forma diaria?	10	8	BAJO
2	¿La planificación de actividades de campo es aprobada por el Gerente?	10	8	BAJO
3	¿Para iniciar la producción lo hace en base a una orden de producción?	10	9	BAJO
4	¿Para cumplir con la orden de producción, dispone del tiempo suficiente para hacerlo una vez recibida ésta?	10	6	MEDIO
5	¿Cuenta con el terreno suficiente y trabajadores necesarios para cumplir con las órdenes de producción requeridas?	10	6	MEDIO
6	¿Dispone usted de insumos necesarios para la fumigación del producto?	10	6	MEDIO
7	¿Mantiene un registro de la producción mensual de rosas?	10	9	BAJO
8	¿Supervisa usted frecuentemente las actividades designadas al personal de campo?	10	9	BAJO
9	¿Se lleva un control de tiempo de trabajo diario a los trabajadores de acuerdo a las actividades asignadas?	10	8	BAJO

10	¿Realiza usted una proyección de las necesidades de insumos, de manera semanal?	10	8	BAJO
11	¿Existe el equipo de seguridad necesario para todo el personal de campo?	10	4	ALTO
12	¿En caso de existir el equipo de seguridad se encuentra éste en buen estado?	10	8	BAJO
TOTAL		120	89	BAJO

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

D.R.  
2/9

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>AREA:</b>	PRODUCCIÓN - CAMPO
<b>RESPONSABLE:</b>	TÉCNICO DE CAMPO

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{89}{100} \times$$

$$CP = \frac{89}{100} \times$$

$$CP = 74,17$$

$$CP = 74\%$$

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<i>CONFIANZA</i>	<i>BAJA</i>	<i>MODERADA</i>	<i>ALTA</i>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
<i>RIESGO</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>

**Resultado:**

<i>Nivel de Riesgo</i>	Medio	26%
<i>Nivel de Confianza</i>	Moderado	74%

**Comentario:**

Se determina que el nivel de confianza es moderado ya que se obtuvo el 74%, por lo que se establece que el nivel de riesgo es Medio con el 26%; ésto nos indica que la empresa realiza actividades de control adecuadas en ésta área, sin embargo de aquello se puede mejorar algunos procesos para alcanzar la excelencia, puesto que del adecuado funcionamiento de este departamento depende en gran parte el éxito de la empresa.

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**P.R.  
3/9**

**PONDERACIÓN DE RIESGO**

<b>AREA:</b>	PRODUCCIÓN - POS COSECHA
<b>RESPONSABLE:</b>	TÉCNICO DE POS COSECHA

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>
1	¿Realiza planificaciones diarias para los trabajos de pos cosecha?	10	8	BAJO
2	¿Ejecutan controles de calidad durante el proceso?	10	9	BAJO
3	¿Se basan en estándares para realizar controles de calidad?	10	9	BAJO
4	Se asigna las actividades a cada trabajador durante el día?	10	8	BAJO
5	¿Para iniciar su actividad lo realiza a través de la orden de compra?	10	9	BAJO
6	¿Los trabajadores cumplen con el proceso establecido?	10	7	MEDIO
7	¿Cuentan con el material y equipo necesario para empaque y despacho del producto?	10	5	ALTO
8	¿Supervisa usted constantemente las actividades asignadas a sus trabajadores?	10	9	BAJO
9	¿Los trabajadores cuentan con el conocimiento suficiente para las actividades asignadas?	10	6	MEDIO
10	¿El producto despachado contiene etiqueta de información?	10	9	BAJO
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>BAJO</b>

Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

D.R.  
3/9

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>AREA:</b>	PRODUCCIÓN - POS COSECHA
<b>RESPONSABLE:</b>	TÉCNICO DE POS COSECHA

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times PT}{DT}$$

$$CP = \frac{79 \times 100}{100}$$

CP= 79

CP=

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Resultado:**

<i>Nivel de Riesgo</i>	Bajo	21%
<i>Nivel de Confianza</i>	Alto	79%

**Comentario:**

En relación a los porcentajes arrojados determinamos que el nivel de riesgo es bajo y el nivel de confianza Alto, lo que muestra que en el departamento de Producción, área de Pos cosecha los controles que se manejan son efectivos en su mayor parte.

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



**EMPRESA**  
**SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**P.R.**  
**4/9**

**PONDERACIÓN DE RIESGO**

<b>AREA:</b>	COMERCIALIZACIÓN - VENTAS Y FACTURACIÓN
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>
1	¿Las actividades de despacho son independientes de las de Cobranza?	10	8	BAJO
2	¿Se efectúan los despachos en base a órdenes debidamente aprobadas?	10	8	BAJO
3	¿Después de la entrega de la mercadería, se envía una copia de la orden de despacho directamente a facturación?	10	9	BAJO
4	¿El departamento de contabilidad controla numéricamente las órdenes de despacho?	10	9	BAJO
5	¿Las facturas de venta son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	10	9	BAJO
6	¿Desde facturación se envía copias de las facturas directamente a cuentas por cobrar?	10	4	ALTO
7	¿Se elabora resúmenes de las facturas y de los totales y se pasan al departamento de contabilidad independientemente de los departamentos de cuentas por cobrar y caja?	10	4	ALTO

8	¿Se comparan las facturas con los órdenes de despacho para verificar que todos los productos enviados hayan sido facturados?	10	8	BAJO
9	¿Se revisan si las cantidades, precios y cálculos de las facturas son correctos?	10	9	BAJO
10	¿En caso de ventas al contado las facturas o comprobantes son preparadas y revisadas por un empleado independiente de quien recibe el efectivo?	10	4	ALTO
TOTAL		100	72	MEDIO

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

D.R.  
4/9

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>AREA:</b>	COMERCIALIZACIÓN - VENTAS Y FACTURACIÓN
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times}{PT}$$

$$CP = \frac{72 \times}{100}$$

CP= 72

CP= 72%

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<i>CONFIANZA</i>	<i>BAJA</i>	<i>MODERADA</i>	<i>ALTA</i>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
<i>RIESGO</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>

**Resultado:**

<i>Nivel de Riesgo</i>	Medio	28%
<i>Nivel de Confianza</i>	Moderado	72%

**Comentario:**

El nivel de confianza obtenido en el Departamento de Comercialización, área de ventas y facturación es Moderado, y el riesgo Medio, por lo que se establece que los controles aplicados son apropiados en su mayor parte, siendo susceptibles de mejoramiento ciertas actividades que tienen falencias.

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**P.R.  
5/9**

**PONDERACIÓN DE RIESGO**

<b>AREA:</b>	COMERCIALIZACIÓN - MARKETING
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>
1	¿Existen políticas de marketing definidas?	10	3	ALTO
2	¿Existe una planificación adecuada para promocionar los productos de la empresa?	10	3	ALTO
3	¿Realizan un presupuesto destinado únicamente para marketing y publicidad?	10	6	MEDIO
4	¿Realizan publicidad a través de los medios de comunicación?	10	6	MEDIO
5	¿El medio de publicidad y el instrumento que aplican son aprobados con anterioridad por el Gerente General?	10	6	MEDIO
6	¿Se realiza el estudio sobre gustos y preferencias de los consumidores antes de ofrecer el producto?	10	2	ALTO
7	¿El producto que se ofrece está encaminado a satisfacer las necesidades existentes en el mercado?	10	6	MEDIO
8	¿Los canales de distribución del producto son los adecuados de acuerdo a las necesidades de la empresa?	10	8	BAJO
9	¿Se realiza la debida segmentación y selección del mercado antes de ofrecer el producto?	10	8	BAJO
10	¿Se realiza el análisis de la competencia con el fin de obtener ventaja competitiva?	10	2	ALTO
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>ALTO</b>

Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: <b>18-11-2010</b>
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: <b>29-04-2011</b>

	<b>EMPRESA</b> <b>SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.</b>	<b>D.R.</b> <b>5/9</b>
	<b>DETERMINACIÓN DE RIESGO</b>	
<b>AREA:</b>	COMERCIALIZACIÓN - MARKETING	
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

**CP=** Confianza Ponderada

**CT=** Calificación Total

**PT=** Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times}{50}$$

$$CP = \frac{50 \times}{50}$$

$$CP = 50$$

$$CP = 50\%$$

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Resultado:**

<i>Nivel de Riesgo</i>	Alto	50%
<i>Nivel de Confianza</i>	Bajo	50%

**Comentario:**

De los porcentajes obtenidos se establece que el nivel de confianza en el Departamento de Comercialización, área de Marketing es Bajo, con un nivel de riesgo Alto, lo que significa que los controles realizados en este departamento son muy deficientes o no existen.

Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: <b>18-11-2010</b>
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: <b>29-04-2011</b>

 <b>EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.</b>		<b>P.R. 6/9</b>
<b>PONDERACIÓN DE RIESGO</b>		
<b>AREA:</b>	COMERCIALIZACIÓN: CARTERA Y COBROS	
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	

Nº	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RIESGO
1	¿Se realiza de forma independiente la aprobación de créditos con relación a la venta misma?	10	3	ALTO
2	¿Se mantiene una nómina actualizada de los clientes por cobrar?	10	9	BAJO
3	¿Se prepara periódicamente un análisis por edades de las cuentas por cobrar?	10	7	MEDIO
4	¿Existe una persona responsable de aprobar los descuentos o rebajas solicitadas por los clientes?	10	3	ALTO
5	¿Las notas de crédito por devoluciones y rebajas son aprobadas por un empleado que no tenga injerencia en el recibo y contabilización de pagos de clientes?	10	7	MEDIO
6	¿Existe una persona responsable de autorizar los pedidos de crédito de los clientes?	10	4	ALTO
7	¿Las funciones de la persona que cobra son independientes de las funciones de Facturación y del registro de auxiliares de cuentas por cobrar?	10	4	ALTO
8	¿El encargado de cobros a clientes tiene a su cargo la custodia de los ingresos desde que se reciben en su departamento, hasta su depósito en el banco?	10	8	BAJO

9	¿Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos y el mismo día o el siguiente día hábil?	10	9	BAJO
10	¿La aceptación y prórroga de letras, pagarés y cheque post-fechaos a favor de la empresa son aprobadas por un funcionario autorizado?	10	5	ALTO
11	¿La cancelación de cartera vencida es revisada y aprobada por un funcionario responsable?	10	7	MEDIO
12	¿Se continúan las gestiones de cobro de tales deudas no obstante de haber sido liquidadas como cartera vencida?	10	8	BAJO
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>74</b>	<b>MEDIO</b>

Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: <b>18-11-2010</b>
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: <b>29-04-2011</b>

	<b>EMPRESA</b> <b>SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.</b>	<b>D.R.</b> <b>6/9</b>
	<b>DETERMINACIÓN DE RIESGO</b>	
<b>AREA:</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN: CARTERA Y COBROS</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>	<b>GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN</b>	

***DETERMINACIÓN DEL RIESGO***

**CP=** Confianza Ponderada

**CT=** Calificación Total

**PT=** Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times}{74}$$

$$CP = \frac{74 \times}{119}$$

CP= 61,67

CP= 62%

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Resultado:**

<i>Nivel de Riesgo</i>	Medio	38%
<i>Nivel de Confianza</i>	Moderado	62%

**Comentario:**

En el análisis de este departamento se obtuvo un nivel de confianza Moderado y un riesgo Medio, lo que indica que los controles realizados son pertinentes al área que se aplica, pero se puede mejorar aquellos procesos que presentan debilidad.

Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: <b>18-11-2010</b>
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: <b>29-04-2011</b>



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**P.R.  
7/9**

**PONDERACIÓN DE RIESGO**

<b>AREA:</b>	FINANCIERA - CONTABILIDAD
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE FINANCIERO

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>
1	¿Existen distintos funcionarios para realizar las actividades de: preparación, revisión, aprobación y autorización de transacciones?	10	5	ALTO
2	¿Existen auxiliares para las cuentas que se manejan en la empresa y éstas son conciliadas mensualmente con las cuentas del mayor?	10	9	BAJO
3	¿Existe un responsable de bodega?	10	8	BAJO
4	¿El responsable de bodega mantiene un registro actualizado de los insumos y materiales existentes?	10	2	ALTO
5	¿El departamento de contabilidad mantiene un registro de inventarios permanente de las existencias?	10	9	BAJO
6	¿Estos registros muestran: localización de las existencias, cantidades mínimas y máximas, costo unitario y costo total?	10	9	BAJO
7	¿Los registros son ajustados por conteo físico por lo menos una vez al año?	10	9	BAJO
8	¿Las entregas de materiales e insumos se hacen con base a órdenes previamente autorizadas?	10	8	BAJO

9	¿Las órdenes de requisición de materiales son pre numeradas?	10	9	BAJO
10	¿Se informa a contabilidad sobre los desperdicios y sobrantes de materiales?	10	2	ALTO
11	¿Los asientos que se registran en las cuentas individuales de clientes se hacen en base a copias de facturas, recibos y otros documentos debidamente autorizados?	10	9	BAJO
12	¿Las cantidades que se registran en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar?	10	5	ALTO
13	¿Existe un funcionario o comité designado para autorizar las compras que realiza la empresa?	10	8	BAJO
14	¿Existe autorización previa para la venta, retiro o desmantelamiento de activos fijos?	10	9	BAJO
15	¿Las herramientas se encuentran bajo custodia de una persona responsable?	10	9	BAJO
16	¿Las funciones del encargado de compras se encuentran separadas de los departamentos de Contabilidad?	10	5	ALTO
17	¿Las adquisiciones se hacen mediante órdenes de compra y bajo cotizaciones?	10	9	BAJO
18	En caso afirmativo, cuantas cotizaciones se requieren?	10	9	BAJO
19	¿Al recibir artículos, materiales e insumos se efectúa conteo, y se preparan informes?	10	7	MEDIO
20	¿Existen procedimientos	10	8	BAJO

	que prevengan el doble pago de fletes? ¿Cuáles?			
21	¿Los anticipos y préstamos a empleados son autorizados por un funcionario responsable?	10	9	BAJO
21	¿Los saldos a cargo de empleados son revisados periódicamente?	10	9	BAJO
	TOTAL	210	166	MEDIO

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011

	<b>EMPRESA</b> <b>SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.</b>	<b>D.R.</b> <b>7/9</b>
	<b>DETERMINACIÓN DE RIESGO</b>	
<b>AREA:</b>	<b>FINANCIERA - CONTABILIDAD</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>	<b>GERENTE FINANCIERO</b>	

***DETERMINACIÓN DEL RIESGO***

**CP=** Confianza Ponderada

**CT=** Calificación Total

**PT=** Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{166}$$

$$CP = \frac{166 \times 79}{100}$$

$$CP = 79,05$$

$$CP = 79\%$$

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Resultado:**

<i>Nivel de Riesgo</i>	Bajo	21%
<i>Nivel de Confianza</i>	Alto	79%

**Comentario:**

El nivel de confianza obtenido en el Departamento Financiero, área de Contabilidad es Alto y un riesgo Bajo, lo que muestra que los controles contables aplicados en la empresa son eficaces.

Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: <b>18-11-2010</b>
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: <b>29-04-2011</b>



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**P.R.  
8/9**

**PONDERACIÓN DE RIESGO**

<b>AREA:</b>	FINANCIERA: TESORERÍA – BANCOS
<b>RESPONSABLE:</b>	CONTADORA - SECRETARIA

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RIESGO</b>
1	¿Los encargados de valores y fondos realizan actividades distintas a las de preparación de asientos para libros generales de contabilidad o cuentas por cobrar?	10	2	ALTO
2	¿La responsabilidad del fondo de tesorería está limitada a una sola persona?	10	4	ALTO
3	¿Los pagos en tesorería tienen un límite máximo?, ¿Cuál es?	10	2	ALTO
4	¿Para solicitar el reembolso de fondos se presentan los comprobantes de los gastos?	10	4	ALTO
5	¿Se realizan arquezos sorpresivos del fondo de tesorería?	10	2	ALTO
6	¿Se lleva a cabo arquezos periódicos del fondo por otra persona independiente de las labores de caja?	10	6	MEDIO
7	¿Se registra diariamente las transacciones realizadas?	10	4	ALTO
8	¿La apertura de cuentas bancarias y las firmas de las personas que giran sobre ellas son debidamente autorizadas?	10	8	BAJO

9	¿Los cheques son pre numerados, y se mantiene un archivo de aquellos dañados, mutilados o anulados?	10	8	BAJO
10	¿Las consignaciones bancarias son archivadas cronológicamente?	10	8	BAJO
11	¿Se realizan conciliaciones bancarias?, ¿Con qué frecuencia?	10	6	MEDIO
12	¿Las conciliaciones bancarias son preparadas y revisadas por personas que no preparan o firman cheques o manejen dineros de la empresa?	10	2	ALTO
13	¿Las conciliaciones bancarias se realizan comparando el número y valor de los cheques contra el libro de salidas de caja y comparando con los saldos del mayor general?	10	5	ALTO
14	¿Los trasposos de una cuenta bancaria a otra están bajo control contable de manera que queden registrados en una cuenta de control?	10	8	BAJO
15	¿La empresa mantiene un control de los cheques pos fechados?	10	6	MEDIO
	TOTAL	150	75	MEDIO

Elaborado por: S.C.E.M V.A.S.M	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R. CH. T.M.	Fecha: 29-04-2011



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**D.R.  
8/9**

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>AREA:</b>	FINANCIERA: TESORERÍA – BANCOS
<b>RESPONSABLE:</b>	CONTADORA - SECRETARIA

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

**CP=** Confianza Ponderada

**CT=** Calificación Total

**PT=** Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{75}{150}$$

CP= 50

CP= 50%

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Resultado:**

<i>Nivel de Riesgo</i>	Alto	50%
<i>Nivel de Confianza</i>	Bajo	50%

**Comentario:**

En el Departamento Financiero, área de Tesorería – Bancos, los porcentajes muestran un nivel de confianza Bajo y un nivel de riesgo Alto, lo que indica que los controles aplicados en esta área son ineficaces y necesitan ser ajustados a las necesidades de la Empresa con el fin de lograr la efectividad.

Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: <b>18-11-2010</b>
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: <b>29-04-2011</b>

		<b>EMPRESA</b> <b>SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.</b>	<b>P.R.</b> <b>9/9</b>
<b>PONDERACIÓN DE RIESGO</b>			
<b>AREA:</b>		ADMINISTRATIVA - RECURSOS HUMANOS	
<b>RESPONSABLE:</b>		GERENTE FINANCIERO	

Nº	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RIESGO
1	¿Se cuenta con los datos completos y actualizados de los empleados y trabajadores que laboran en la empresa?	10	4	ALTO
2	¿Se lleva un registro del ingreso y salida de los trabajadores y empleados?	10	6	MEDIO
3	¿Los empleados y trabajadores son afiliados al IESS inmediatamente de su ingreso?	10	7	BAJO
4	¿Para contratar al personal se realiza el debido proceso de selección?	10	6	MEDIO
5	¿Se realiza un proceso de inducción al trabajador o empleado nuevo?	10	5	ALTO
6	¿Existe un Manual de Funciones que establezca el perfil profesional de cada empleado o trabajador para ocupar un puesto determinado?	10	2	ALTO
7	¿Se entrega un manual de funciones y reglamento de la empresa a cada trabajador o empleado nuevo?	10	-	-
8	¿Se realiza la notificación respectiva en caso de despido de empleados o trabajadores?	10	7	BAJO

9	¿Las horas extras y otras bonificaciones especiales son aprobadas por empleados que supervisan las actividades pero que no preparan nóminas ni realizan el pago?	10	8	BAJO
10	¿Se realiza capacitaciones para los empleados y trabajadores por lo menos una vez cada año?	10	5	ALTO
11	¿Cada empleado realiza funciones de acuerdo a su perfil profesional y su cargo?	10	4	ALTO
	<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>54</b>	<b>MEDIO</b>

Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: <b>18-11-2010</b>
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: <b>29-04-2011</b>

	<b>EMPRESA</b> <b>SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.</b>	<b>D.R.</b> <b>9/9</b>
	<b>DETERMINACIÓN DE RIESGO</b>	
<b>AREA:</b>	ADMINISTRATIVA - RECURSOS HUMANOS	
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE FINANCIERO	

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

**CP=** Confianza Ponderada

**CT=** Calificación Total

**PT=** Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times}{100}$$

$$CP = \frac{54 \times}{100}$$

$$CP = 49,09$$

$$CP = 49\%$$

**DETERMINACIÓN DE RIESGO**

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

**Resultado:**

<i>Nivel de Riesgo</i>	Alto	51%
<i>Nivel de Confianza</i>	Baja	49%

**Comentario**

Los porcentajes obtenidos muestran un nivel de riesgo Alto y un nivel de confianza Bajo, lo que significa que los controles aplicados a los procesos del Departamento Administrativo son deficientes e inadecuados y por lo tanto necesitan mejoramiento.

Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: <b>18-11-2010</b>
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: <b>29-04-2011</b>

### **3.7 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Al Diseñar un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. es indispensable identificar las siguientes necesidades:

- Establecer claramente los objetivos que pretende lograr la empresa en base al establecimiento de su misión y visión.
- Definir un manual de funciones específico para los empleados y trabajadores que laboran en la empresa de manera que no exista duplicidad de tareas ni omisión de las mismas.
- Proponer un manual de procedimientos para las diferentes áreas de la empresa, de manera que permitan tener un control adecuado y posteriormente corregir cualquier desviación que pueda surgir en la misma.

Una vez identificadas las necesidades de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., hemos planteado un Sistema de Control Interno el cual contenga claramente definidas la organización, procedimientos, funciones y políticas, los mismos que permitan desarrollar las actividades de la empresa de manera eficiente y eficaz, permitiendo direccionar a la entidad al logro de metas y objetivos planteados.

Por lo expuesto anteriormente, se crea la necesidad de proponer una nueva estructura organizacional y en base a ello diseñar el manual de funciones para cada una de las áreas, las mismas que se puntualizan a continuación:



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA**

# **MANUAL DE FUNCIONES**

## **AUTORAS:**

- Ebelyn Salazar
- Sandra Villamarín

### **3.7.1 Introducción**

El presente manual de funciones para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., tiene como propósito ser un instrumento que brinde de forma clara y sencilla información sobre la estructura organizacional, detallando las funciones para el personal responsable de cada una de las áreas de manera que se cumpla con la misión, visión y objetivos empresariales, así como el detalle del perfil profesional requerido para cada puesto de trabajo.

Este manual servirá como herramienta de apoyo para mejorar los procesos administrativos de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., y alcanzar la efectividad y eficiencia en los aspectos relacionados con el talento humano de la institución.

### **3.7.2 Objetivo**

El manual tiene por objeto especificar por escrito lo que se espera de cada jefe o trabajador, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones; e interrelaciones, estableciendo de manera clara y segura la razón de ser de cada cargo.

### 3.7.3 Índice

		<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
		Portada	121
3.7.1		Introducción	122
.7.2		Objetivo	122
3.7.3		Índice	123
3.7.4		Misión	124
3.7.5		Visión	124
3.7.6		Objetivos	124
3.7.7		Valores Institucionales	124
3.7.8		Estructura Organizacional Propuesta	125
3.7.9		Descripción de Funciones	127
3.7.9.1		Junta General de Accionistas	127
3.7.9.2		Gerencia General	129
3.7.9.3		Asesoría Legal	132
3.7.9.4		Secretaría	135
3.7.9.5		Producción - Técnico de Campo	138
3.7.9.6		Producción - Técnico de Pos cosecha	141
3.7.9.7		Comercialización – Jefe de Marketing y Ventas	144
3.7.9.8		Administración – Jefe Administrativo	147
3.7.9.9		Financiero - Gerente Financiero	150
3.7.9.10		Financiero - Contador	152
3.7.9.11		Financiero - Bodeguero	155
3.7.9.12		Financiero - Analista de Presupuesto	157
3.7.9.13		Financiero - Tesorero - Cobrador	159

### 3.7.4 MISIÓN

La empresa SANBEL FLOWERS tiene como propósitos producir y comercializar rosas de la más alta calidad a nivel nacional e internacional, orientada a clientes que gustan de la excelencia, precautelando el bienestar del entorno humano y ambiental, para el adelanto económico del Ecuador a través de la promoción de la inigualable variedad y calidad de sus productos, al mismo tiempo generando trabajo y brindando ayuda social a la comunidad.

### 3.7.5 VISIÓN

Posicionarse como la mejor plantación de rosas del país, con altos estándares de calidad a nivel mundial, ofreciendo variedades en rosas de exportación, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, a través de entregas oportunas y a precios competitivos.

### 3.7.6 OBJETIVOS

Producir y comercializar rosas de la más alta calidad a nivel internacional, con la finalidad de satisfacer las más exigentes necesidades de nuestros clientes, sin dejar de cuidar el entorno ambiental y humano a través de la utilización de productos químicos no agresivos.

### 3.7.7 VALORES INSTITUCIONALES

Los principales valores que practica la empresa SANBELFLOWERS Cía. Ltda., son:

- **Solidaridad.-** Comprometerse en el cuidado del Ambiente, manejar procedimientos en búsqueda de alcanzar licencia verde lo cual ayudará a la consecución de nuevos mercados.
- **Compromiso.-** Promesa de cumplir con responsabilidad cada una de sus tareas encomendadas, teniendo como resultado productos con los más altos estándares de calidad, y garantizando entregas oportunas.
- **Respeto.-** Crear cultura y ambiente laboral que se demuestre en nuestras actividades y que propendan a reflejarse en la satisfacción al cliente.
- **Excelencia.-** Mejoramiento continuo en los procesos administrativos y de producción lo cual permitirá alcanzar precios competitivos.

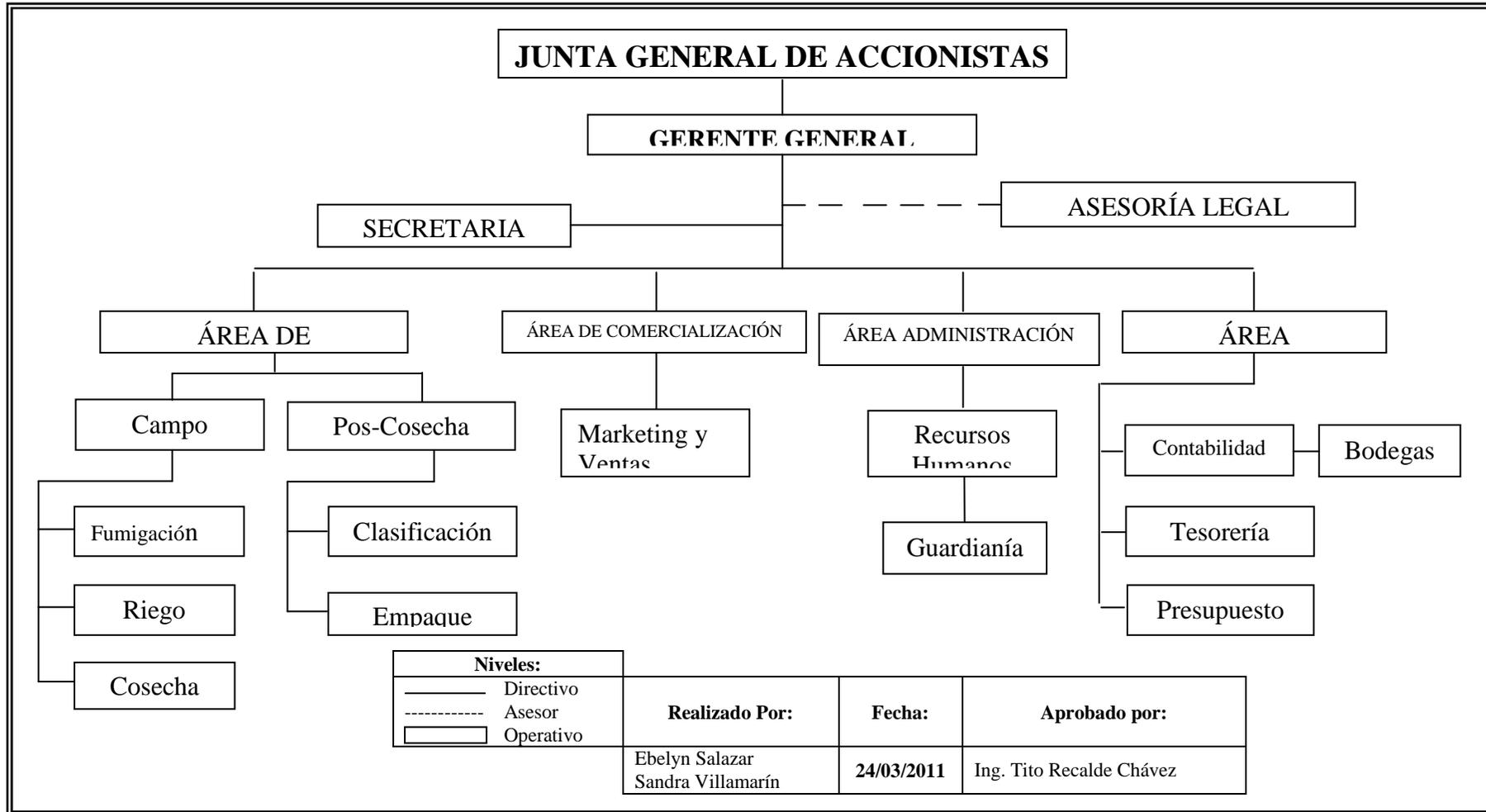
- **Competitividad.-** Búsqueda permanente de liderar el mercado de exportación de rosas.

### **3.7.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA**

El organigrama que se presenta a continuación se lo ha dividido en cinco niveles:

- El nivel Directivo se encuentra integrado por la Junta General de Accionistas.
- El nivel Ejecutivo se encuentra integrado por Gerencia General, Departamento Producción, Marketing, Administración y Financiero.
- El nivel Asesor o Staff se encuentra integrado por Asesoría Legal
- El nivel de Apoyo está integrado por Secretaria General
- El nivel Operativo está integrado por Ventas, Contabilidad, Tesorería, Presupuestos, Guardianía, Campo y Pos cosecha

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**





### **3.7.9 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

#### **3.7.9.1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la empresa, está formada por los socios legalmente convocados y reunidos, siendo ésta el nivel Directivo de la misma.

Para que la Junta General pueda deliberar, en primera convocatoria, los concurrentes a ella deben representar más de la mitad del capital social, caso contrario la Junta General se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria, según lo expresa en el Art. 116 de la Ley de Compañías; según esta misma Ley en su artículo 118 manifiesta que son atribuciones de la Junta General:

- Designar y remover administradores y gerentes;
- Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;

- Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de la Ley de Compañías (Ver anexo N° 3);
- Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

- Las demás que no estuvieren otorgadas en la Ley de Compañías o en el contrato social a los gerentes, administradores u otro organismo.

Las juntas generales pueden ser ordinarias y extraordinarias, se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Debiendo reunirse las juntas ordinarias por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía; las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad.

Se debe formar un expediente de cada junta, y las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

### **3.7.9.2 GERENCIA GENERAL**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Gerente General
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Administrativa
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	: Ejecutivo
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Junta General de Accionistas

#### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Ejercer la representación legal de la empresa y administrarla bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura de su desarrollo y bajo la observancia de la misión, visión, valores y objetivos empresariales; con apego a las estrategias y políticas fijadas por la Junta General de Accionistas.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.

- Convocar a Junta General de Accionistas.
- Actuar como Presidente en las reuniones de la Junta General de Accionistas.
- Suscribir conjuntamente con el Secretario de la Junta General de Accionistas las actas y resoluciones adoptadas.
- Inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado.
- Formular planes y programas que deba cumplir la empresa.
- Elaborar los reglamentos de procedimientos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- Dirigir la gestión administrativa y financiera de la empresa y coordinar sus actividades bajo una administración prudente, velando siempre por la correcta y eficiente marcha de la misma.
- Presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse desde la terminación del respectivo ejercicio económico.
- Administrar los recursos de la empresa, realizar toda clase de actos y contratos con sujeción a la Ley, Ordenanzas y Reglamentos vigentes.
- Nombrar y remover al personal técnico, administrativo y operativo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la compañía y de conformidad a las disposiciones legales y leyes vigentes.
- Establecer los sueldos, remuneraciones e incentivos al personal de conformidad con la Ley establecida y el presupuesto.

- Elaborar la planificación anual de la compañía para mantener, mejorar y ampliar la cobertura del producto que oferta; en base a presupuestos y más documentación pertinente.
- Ejecutar normas de evaluación del desempeño a los empleados conjuntamente con el área Administrativa.
- Efectuar los trámites directos con instituciones financieras conjuntamente con Tesorería.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.
- Y los demás deberes y atribuciones que la Junta General de Accionistas determinen.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

### **Formación Profesional:**

Administración de Empresas, Ingeniero Comercial o afines.

### **Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Sistemas Informáticos
- Administración Empresarial y Financiera
- Metodologías de Formulación y Evaluación de Proyectos
- Gestión de Calidad
- Contabilidad
- Relaciones Humanas
- Legislación vigente aplicable a empresas del sector privado

### **Competencias:**

- Liderazgo
- Integridad, moral y ética profesional
- Capacidad para la toma y ejecución de decisiones
- Pensamiento analítico
- Identificación y solución de problemas
- Iniciativa
- Facilidad de palabra
- Trabajo en equipo y cooperación

### **EXPERIENCIA:**

Mínimo tres años en cargos similares.

### **3.7.9.3 ASESORÍA LEGAL**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Asesor Legal
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Administrativa
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	: Asesor
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Gerente General
<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>	: 1

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Asesorar, interpretar y aplicar la legislación vigente, así como absolver consultas y orientar en la gestión de los órganos de la Alta Dirección y demás Unidades Organizativas en asuntos de carácter jurídico para la salvaguarda de los intereses institucionales.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Asumir la defensa de la empresa en las acciones judiciales.

- Revisar los contratos y documentos que requiera la empresa, dándole conformidad desde el punto de vista legal.
- Compilar, sistematizar e interpretar la legislación vigente aplicable a la empresa.
- Efectuar el análisis legal de todas las iniciativas legales y reglamentarias que se sometan a su consideración.
- Interpretar y resumir dispositivos legales de carácter general.
- Estudiar e informar sobre proyectos de convenios, contratos y similares.
- Participar en diligencias judiciales para respaldar los intereses de la empresa.
- Puede corresponderle intervenir en la solución de litigios entre organizaciones.
- Interpretar, concordar y divulgar las normas legales de interés para la gestión institucional que se publiquen, debiendo absolver las consultas correspondientes.
- Asesorar e informar oportunamente sobre asuntos jurídicos legales, y sus injerencias en el desarrollo de las funciones de las Unidades Orgánicas.
- Llevar el archivo actualizado de la legislación vigente.
- Otras funciones que le encomiende la Gerencia General en el ámbito de su competencia.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

### **Formación Profesional:**

Abogado, Doctor en Jurisprudencia o afines.

### **Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Manejo de Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Conocimiento y Manejo de la Legislación Ecuatoriana vigente.
- Manejo de Procesos de Administración General, y
- Métodos de Solución y Manejo de Conflictos.

**Competencias:**

- Integridad, moral y ética profesional
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Capacidad de síntesis y análisis
- Alta capacidad de relaciones interpersonales
- Buena redacción y ortografía
- Discreción
- Habilidades de negociación

**EXPERIENCIA:**

Mínimo tres años en cargos similares.

**3.7.9.4 SECRETARÍA GENERAL**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Secretaria
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Administrativa
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Gerente General
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	: Apoyo
<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>	: 1

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Apoyar en el manejo de la documentación, manejar el fondo rotativo de caja, así como apoyar en la coordinación de actividades que delegue el Gerente General.

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Atender a los clientes que deseen información.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria de la gerencia, programando las reuniones y citas respectivas.
- Confirmaciones de envío y llegada de pedidos.
- Acudir a lugares designados para trámites pertinentes a la empresa relacionados a la Gerencia.
- 
- Realizar un seguimiento de las actividades administrativas asignadas por su jefe inmediato e informar permanentemente sobre las novedades encontradas.
- Redactar informes, oficios, memorandos y comunicados.
- Receptar, clasificar, registrar y distribuir la documentación de la entidad, así como cautelar y mantener actualizado el archivo correspondiente.
- Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento correspondiente.
- Recibir y administrar adecuadamente el fondo rotativo de caja.
- Recibir la correspondencia y dar a conocer a quien concierna.
- Revisar fax recibidos de clientes.
- Ejecutar las actividades asignadas, de acuerdo a las leyes, políticas, normas y reglamentos que rigen el área.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

**Formación Profesional:**

Licenciada en Secretariado Ejecutivo Gerencial, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Ingeniera en Administración, o afines.

**Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Manejo de sistemas informáticos e internet
- Conocimiento de Procesos Administrativos
- Relaciones Humanas
- Manejo del idioma inglés

**Competencias:**

- Responsabilidad
- Respeto
- Puntualidad
- Capacidad de síntesis y análisis
- Alta capacidad de relaciones interpersonales
- Buena redacción y ortografía
- Destreza manual
- Discreción
- Habilidades de negociación

**EXPERIENCIA:**

Mínimo un año en la ejecución de labores relacionadas.

### **3.7.9.5 PRODUCCIÓN**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Técnico de Campo
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Productiva
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Gerente General
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	: Operativo
<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>	: 1

#### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Planificar, organizar, implementar, supervisar y dar seguimiento a las actividades propias de la empresa como es la producción de rosas, llevando el control cualitativo y cuantitativo de los proyectos ejecutados, con observancia de la seguridad industrial, investigación y desarrollo de procesos, y control de calidad en búsqueda de la calidad total con el fin de obtener mayor eficiencia dentro de la productividad de la florícola.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Dirigir los aspectos relacionados con estudios y ejecución de proyectos productivos, debiendo coordinar, dirigir y supervisar las actividades técnicas de planificación, programación, elaboración de especificaciones, costos, presupuestos, ejecución y supervisión.
- Elaborar y coordinar conjuntamente con el departamento de ventas la planificación anual de producción de rosas.
- Verificar que se ejecuten las diferentes actividades de producción.
- Realizar visitas diarias a cada área productiva.
- 
- Asesorar y aportar elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con la adopción, ejecución y control de los programas de producción.
- Elaborar reportes de la producción diaria e informar al gerente acerca de cambios o anomalías en la producción para realizar las acciones correctivas pertinentes.

- Supervisar las actividades de control de calidad, fumigación y riego así como otras de índole productiva.
- Supervisar y recibir diariamente al personal dependiente, en el cumplimiento de las actividades inherentes a su función.
- Realizar la planificación y pedido para las compras de insumos y materiales para la producción.
- Retirar el material y suministros necesarios para el cumplimiento de las labores diarias o autorizar por escrito la entrega de los mismos.
- Elaborar la proforma del presupuesto cuatrimestral y anual de requerimientos de producción de la empresa y someterlo al trámite correspondiente.
- Cumplir con las metas de producción o tomar las medidas necesarias para efectuarlas.
- Solicitar personal cuando haga falta.
- Realizar cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato en el ámbito de su competencia.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

### **Formación Profesional:**

Ingeniero Agrónomo o Ciencias Agrícolas.

### **Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Manejo de Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Conocimiento y Manejo de la Legislación Laboral Ecuatoriana.

- Planeamiento Estratégico.
- Manejo de Procesos de Administración General.
- Métodos de Solución y Manejo de Conflictos.

**Competencias:**

- Responsabilidad
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Capacidad de Liderazgo y Motivación.
- Excelente Comunicación Oral y Escrita.
- Capacidad para Desarrollar y Orientar Equipos de Trabajo.
- Capacidad de Negociación.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo tres años en actividades similares

**3.7.9.6 PRODUCCIÓN.**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Técnico de Pos cosecha
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Productiva
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Gerente General
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	: Operativo
<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>	: 1

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Supervisar y dar seguimiento al proceso final de producción de la empresa, como es la clasificación y empaque tomando en cuenta la seguridad industrial, investigación y desarrollo de procesos; y, fundamentalmente el control de calidad, para presentar al cliente un producto excelente que refleje la seriedad y compromiso organizacional.

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Supervisar las actividades de clasificación, empaque y control de calidad.
- Supervisar y recibir diariamente al personal dependiente, en el cumplimiento de las actividades inherentes a su función.
- Realizar la planificación y pedido para las compras de insumos y materiales para la clasificación y empaque del producto.
- Retirar el material y suministros necesarios para el cumplimiento de las labores diarias o autorizar por escrito la entrega de los mismos.
- Asesorar y aportar elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con la adopción, ejecución y control de los programas de clasificación, empaque y control de calidad.
- Vigilar el cumplimiento de las metas del área de pos cosecha o tomar las medidas necesarias para cumplirlas en caso de existir desviaciones.
- Elaborar reportes de la producción diaria y comunicar a su jefe inmediato la información relevante.
- Preparar el producto de acuerdo a la orden de despacho y entregar previa verificación de pago, al cliente o transportista.
- Almacenamiento y conservación de la rosa en los cuartos fríos.
- Verificar que las existencias en los cuartos fríos sean las necesarias.
- Motivar a los empleados.
- Solicitar personal cuando haga falta.
- Cumplir con otras actividades que le sean asignadas dentro de su competencia.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

**Formación Profesional:**

Ingeniero Agrónomo o Ciencias Agrícolas.

**Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Manejo de Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Conocimiento y Manejo de la Legislación Laboral Ecuatoriana.
- Manejo de Procesos Administrativos.
- Métodos de Solución y Manejo de Conflictos.

**Competencias:**

- Responsabilidad
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Buenas Relaciones Humanas.
- Capacidad de Liderazgo y Motivación.
- Excelente Comunicación Oral y Escrita.
- Capacidad para Desarrollar y Orientar Equipos de Trabajo.
- Capacidad de Negociación.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo dos años en actividades similares.

**3.7.9.7 COMERCIALIZACIÓN**

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO**  
**ÁREA A LA QUE PERTENECE**

: Jefe de Marketing y Ventas  
: Comercialización

**JEFE INMEDIATO** : Gerente General  
**NIVEL JERÁRQUICO** : Ejecutivo  
**NÚMERO DE PLAZAS** : 1

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Captar nuevos mercados, fidelizar a los clientes actuales y posicionar el producto en mercados nacionales e internacionales, mediante la organización y establecimiento de condiciones necesarias para favorecer el intercambio entre la empresa y el mercado, a través de la negociación y realización de las ventas, buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Organizar todos los recursos con que cuenta la empresa para lograr la venta de los productos.
- Entrega de catálogos, muestrarios, tarjetas de presentación y listas de precios a los clientes.
- Realizar estudios de mercado, posición de los productos en ese contexto, analizar las distintas formas de captar clientes y desarrollar una serie de acciones para concretar la venta.
- Examinar los factores externos e internos que pueden afectar el proyecto y las ventajas y desventajas del producto;
- Planificar objetivos y estrategias, y poner en marcha programas para fomentar la venta del producto.
- Coordinar con el Gerente General para buscar los mejores nichos del mercado.
- Aprobar los créditos establecidos para la venta.
- Revisar, calificar y emitir la orden de despacho.
- Acudir a zonas asignadas por la empresa para la venta y mercadeo de productos.

- Poner en práctica las políticas de ventas.
- Manejar un control de cartera de clientes, que establezca las normas que exigen.
- Verificar que los clientes estén satisfechos con el producto.
- Responsable de las relaciones públicas junto con el Gerente General para asegurarse de mantener buenas relaciones con los clientes.
- Realizar los pronósticos de ventas semestralmente.
- Coordinar modo y fecha de cobranza.
- Coordinar con Tesorería las cuentas pendientes de cobro para limitar los créditos a clientes de alto riesgo.
- Administrar, ejecutar y racionalizar el proceso desde la compra hasta la recepción de la mercadería.
- Cumplir con otras actividades adicionales asignadas por la gerencia general.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

### **Formación Profesional:**

Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o Negocios, Marketing, o afines.

### **Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Conocimiento en las áreas de Marketing y Publicidad.
- Capacidad de análisis del mercado internacional.

- Relaciones Humanas
- Excelente manejo del idioma Inglés.

**Competencias:**

- Capacidad de trabajar bajo presión
- Capacidad de trabajar en equipo
- Responsabilidad
- Compromiso organizacional
- Rapidez de decisión
- Honestidad
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales y fluidez verbal.
- Manejo de Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Alta capacidad de negociación.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo dos años en cargos similares.

**3.7.9.8 ADMINISTRACIÓN**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Jefe Administrativo
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Administrativa
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Gerente General
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	: Ejecutivo
<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>	: 1

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Dirigir y controlar al personal que labora en la empresa y abastecer de los recursos necesarios a los empleados para el desempeño diario de sus actividades.

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Petición y reclutamiento del personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto.
- Control de entrada y salida de los empleados y trabajadores
- Control de orden y disciplina.
- Control y evaluación del desempeño para reconocimientos, ascensos o medidas correctivas.
- Supervisión de permisos y justificaciones.
- Abastecimiento de recursos de seguridad.
- Emisión de informes de horas laboradas para la cancelación de mensualidades.
- Planificar cronogramas de capacitación para el personal.
- Lograr la motivación en los colaboradores de la empresa.
- Hacerse cargo de las prestaciones de ley de los trabajadores.
- Mantener informados a los empleados sobre los logros obtenidos.
- Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten.
- Elaborar los mecanismos necesarios para dar a conocer a los empleados los reglamentos de la empresa y toda la información inherente a ésta.
- Despido del personal en caso de ser necesario.
- Informar a su jefe inmediato acerca de excesivas faltas o permisos del personal.

- Otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato, dentro del ámbito de su competencia.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

### **Formación Profesional:**

Título Profesional de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, o afines.

### **Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Administración de Recursos Humanos
- Conocimiento y manejo de la Legislación Laboral Ecuatoriana vigente.
- Sistemas Informáticos
- Resolución y manejo de Conflictos

### **Competencias:**

- Liderazgo
- Facilidad para establecer buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de Motivación.
- Excelente Comunicación Oral y Escrita.
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.

### **EXPERIENCIA:**

Mínimo tres años en puestos similares.

### **3.7.9.9 FINANCIERO**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Jefe Financiero
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Financiera
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Gerente General

**NIVEL JERÁRQUICO** : Ejecutivo  
**NÚMERO DE PLAZAS** : 1

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Procurar la optimización y adecuada administración de los recursos económicos disponibles, mediante la aplicación de políticas, sistemas, métodos y normas en materia financiera, presupuestaria, contable y de control en la empresa, a fin de realizar los planes y proyectos de inversión y operación aprobadas por la Junta General de Accionistas.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Analizar los estados financieros.
- Llevar, organizar, coordinar y supervisar el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la empresa, de acuerdo a las políticas, normas técnicas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Proporcionar a la administración de la empresa y demás áreas, asesoramiento técnico, información especializada y recomendaciones, que sirvan de soporte para la toma de decisiones económicas y financieras.
- Elaborar los presupuestos anuales de Operación, Inversiones y Caja en coordinación con Presupuestos, así como controlar la ejecución presupuestaria para evitar que se produzcan desviaciones entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado.
- Proporcionar a la gerencia general los datos contables necesarios para estudios, análisis y cualquier otra acción que facilite el control de las operaciones y la eficaz toma de decisiones.
- Proporcionar la información requerida por auditoría externa, cumplir y hacer cumplir las recomendaciones que sobre aspectos contables se formularen.

- Efectuar los desembolsos que fueren autorizados de acuerdo con los procedimientos y normas establecidas y realizar las retenciones legales correspondientes.
- Informar oportunamente sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia, como son: póliza.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

### **Formación Profesional:**

Economista, Ingeniero Comercial, Ingeniero Empresarial o Ciencias Contables.

### **Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Conocimientos de Contabilidad.
- Matemática Financiera.
- Legislación Mercantil y Tributaria vigente.
- Manejo de las NEC, NIIF, NEA y PCGA.
- Análisis de inversiones.
- Administración Empresarial.

### **Competencias:**

- Destrezas para la negociación.
- Flexibilidad mental de criterios.
- Habilidad para la obtención y análisis de información.
- Capacidad de síntesis.

- Perspectiva estratégica.
- Tolerancia a la presión
- Capacidad de análisis para toma de decisiones relevantes.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo tres años en cargos similares.

**3.7.9.10 FINANCIERO**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Contador
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Financiera
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Jefe Financiero
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	: Operativo
<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>	: 1

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Proporcionar información de hechos económicos y financieros suscitados en la empresa; con el apoyo de técnicas para registrar, clasificar y resumir de manera significativa transacciones, de forma continua, ordenada y sistemática, de tal manera que se obtenga información oportuna, eficaz y confiable, sobre la marcha de la empresa con relación a sus metas y objetivos trazados, con el objeto de conocer el movimiento de los recurso y sus resultados en base a estados financieros para la toma de decisiones.

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas.
- Llevar los Libros de Mayor General de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.
- Recepción de informes del producto terminado.
- Recepción, registro y archivo de facturas.
- Verificación y control de activos fijos

- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- Preparar, presentar y pagar las declaraciones tributarias en forma mensual al Servicio de Rentas Internas.
- Pago de nóminas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Elaborar los estados financieros, así como también el balance de comprobación en forma mensual y entregar al Gerente General.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta de Accionistas, así como a toda la organización en materia de control interno en asuntos relacionados con el cargo.
- Presentar los informes que requiera la Junta General de Accionistas y el Gerente General en temas de su competencia.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

### **Formación Profesional:**

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría ó Contador Público Auditor.

### **Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Manejo de Sistemas Informáticos Contables.
- Sólidos conocimientos en Contabilidad de Costos.
- Altos conocimientos de la Ley Tributaria, Seguro Social y Ley de Compañías.

- Administración Financiera.

### **Competencias:**

- Agilidad numérica.
- Agudeza visual.
- Alta capacidad de análisis
- Destreza para la utilización de equipo informático.

### **EXPERIENCIA:**

Mínimo dos años en cargos similares.

### **3.7.9.11 FINANCIERO**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Bodeguero
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Financiera
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Jefe Financiero
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	: Operativo
<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>	: 1

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Manejar y controlar la recepción y entrega de suministros y materiales, herramientas y equipos de seguridad.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Recepción y almacenamiento de suministros del área de campo (fungicidas, pesticidas, etc.).
- Recepción y almacenamiento de suministros del área de Pos cosecha (cortadora, despatado, mascarillas, insumos para el empaque, etc.).
- Custodia y entrega de herramientas y equipos de seguridad tanto para el área de campo como para pos cosecha.
- Manejo y control de inventarios a través de las tarjetas kardex.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

### **Formación Profesional:**

Bachiller en Contabilidad o Bachiller Técnico.

### **Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Curso de relaciones públicas y humanas.
- Manejo de inventarios.
- Manejo de paquetes utilitarios: Windows, Microsoft Office, Word Excel.
- Métodos de manejo de inventarios

### **Competencias:**

- Capacidad Organizativa.
- Excelentes relaciones personales.
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás.
- Amabilidad.
- Metódico, ordenado, enfocado a la tarea.

### **EXPERIENCIA:**

Mínimo un año en actividades parecidas.

### **3.7.9.12 FINANCIERO**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Analista de Presupuestos
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Financiera
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Jefe Financiero
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	: Apoyo
<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>	: 1

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Verificar que los niveles de ingresos y gastos guarden coherencia con los objetivos de la empresa.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Llevar el proceso de elaboración y aprobación del presupuesto de ingresos y gastos para cada año.
- Llevar un control de las asignaciones presupuestarias.
- Certificar los fondos necesarios para cubrir el gasto.
- Certificación presupuestaria de ingresos.
- Identificar los ingresos efectivos necesarios para el cumplimiento del presupuesto de gastos.
- Buscar fuentes de financiamiento adicionales.
- Control previo de gastos.
- Preparar en coordinación con las diferentes áreas, la proforma presupuestaria anual y sus reformas.
- Realizar la ejecución, el control, liquidación y evaluación presupuestaria.
- Estudiar las variaciones así como su causa e informar oportunamente a su comité y superiores.
- Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
- Aprobar o ajustar las operaciones de los presupuestos.

### **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

### **Formación Profesional:**

Ingeniero Comercial, Economista, Ingeniero en Finanzas (CPA), Título de cuarto nivel en Administración de Empresas.

### **Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Contabilidad de Costos.
- Conocimiento de la Ley de Régimen Tributario
- Administración Financiera
- Legislación vigente
- Manejo en el idioma Inglés

### **Competencias:**

- Capacidad de trabajo a presión.
- Responsabilidad.
- Alto espíritu de trabajo en equipo.

### **EXPERIENCIA:**

Mínimo tres años en puestos similares.

### **3.7.9.13 FINANCIERO**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	: Tesorero-Cobrador
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	: Financiera
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Jefe Financiero
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	: Operativo
<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>	: 1

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Organizar, dirigir y controlar los fondos de la empresa, para una buena utilización y manejo de los mismos; cobrar en el menor tiempo posible, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes.

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Control de los valores recaudados diariamente.
- Elaboración de informes de pagos efectuados.
- Elaboración y registro en el sistema de notas de crédito.
- Anexos de retenciones en la fuente.
- Verificación del cumplimiento de convenios de pago.
- Participación en arqueos sorpresivos del Fondo Rotativo de Caja.
- Revisión y cancelación de salarios y remuneraciones.
- Verificación de deudas pendientes y pago a proveedores.
- Detalle de comprobantes de pago cancelados
- Elaboración y envío de depósitos bancarios.
- Custodio de valores en efectivo, cuando las ventas sean al contado.
- Llevar la base de datos de cartera de clientes y verificación de cartera vencida.
- Emitir las facturas.
- Manejar las políticas de crédito, cobranza y ventas.
- Controlar los descuentos financieros sobre facturación.
- Vigilar los límites de crédito.

## **REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

### **Formación Profesional:**

Título Profesional en las áreas de Contaduría, Economía, Administración de Empresas.

**Conocimientos Relativos al Puesto:**

- Tributación
- Presupuestos
- Plan de Desarrollo
- Gestión Empresarial
- Conocimientos Informáticos Contables

**Competencias:**

- Ética, calidad moral y profesional.
- Aprendizaje continuo.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Creatividad e innovación.
- Capacidad para toma de decisiones.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Destreza en análisis y organización.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Capacidad de comunicación.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo dos años en puestos similares.



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

## **AUTORAS:**

- Ebelyn Salazar
- Sandra Villamarín

### **3.8.1 INTRODUCCIÓN**

El presente manual constituye una guía de los procedimientos a seguir para el cumplimiento de las distintas actividades dentro de la compañía, el mismo que ha sido elaborado con la finalidad de satisfacer las necesidades de la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., de llevar un manejo eficiente de sus procesos, los cuales han sido propuestos en base al trabajo investigativo realizado.

Con este manual además, se busca evitar la duplicidad de tareas o la omisión de las mismas, contiene la descripción narrativa y gráfica de los principales procesos que la empresa realiza de forma regular.

### **3.8.2 OBJETIVO**

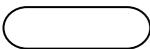
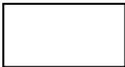
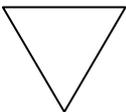
El objetivo de este manual es presentar de forma clara y sistemática las principales políticas y procedimientos que se deben llevar a cabo en la institución, con la finalidad de dotar a la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., de una herramienta que facilite el cumplimiento y verificación de actividades para alcanzar la excelencia operacional.

### 3.8.3 Índice

## ÍNDICE

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
	Portada	163
3.8.1	Introducción	164
3.8.2	Objetivo	164
3.8.3	Índice	165
Tabla N° 3.1	Simbología utilizada	166
3.8.4	Descripción de Procedimientos	167
Cuadro N° 1	Contratación del Personal	167
Flujograma 1/12	Contratación del Personal	169
Cuadro N° 2	Inducción del Personal	170
Flujograma 2/12	Inducción del Personal	171
Cuadro N° 3	Evaluación del Desempeño	172
Flujograma 3/12	Evaluación del Desempeño	174
Cuadro N° 4	Proceso de Capacitación	175
Flujograma 4/12	Proceso de Capacitación	177
Cuadro N° 5	Pago de Remuneraciones	178
Flujograma 5/12	Pago de Remuneraciones	180
Cuadro N° 6	Anticipo de Sueldos	181
Flujograma 6/12	Anticipo de Sueldos	182
Cuadro N° 7	Ventas	183
Flujograma 7/12	Ventas	185
Cuadro N° 8	Pos cosecha	186
Flujograma 8/12	Pos cosecha	187
Cuadro N° 9	Compra de Suministros	188
Flujograma 9/12	Compra de Suministros	190
Cuadro N° 10	Fondo Rotativo	192
Flujograma 10/12	Fondo Rotativo	194
Cuadro N° 11	Reposición del Fondo Rotativo de Caja	195
Flujograma 11/12	Reposición del Fondo Rotativo de Caja	197
Cuadro N° 12	Manejo de Efectivo	198
Flujograma 12/12	Manejo de Efectivo	200

**TABLA N° 3.1: SIMBOLOGÍA UTILIZADA**

<b>SIMBOLO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Inicio/fin	Se graficará este símbolo únicamente al inicio o finalización de un sistema o subsistema.
	Proceso	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información.
	Línea de flujo	Representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o de documentos.
	Conector	Utilizado para enlazar dos partes de un diagrama a través de un conector de salida y uno de entrada; éste forma un enlace en la misma página del flujograma.
	Conector fuera de página	Se utiliza para enlazar dos partes de un flujograma que no se encuentran en la misma página.
	Demora	Detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	Documento	Identifica cualquier tipo de documento originado o recibido en el sistema.
	Varios documentos / copias	Identifica cualquier tipo de documento con varias copias originado o recibido en el sistema.
	Decisión	Se utiliza este símbolo cuando la operación está sujeta a ciertas alternativas.
	Archivo	Representa las funciones de archivo de información bajo control directo de la misma unidad en la cual se están representando los procedimientos de la empresa.

**Elaborado por:** Postulantes

**Fuente:** Control Interno para Administradores Principiantes

### 3.8.4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Cada proceso se describe en forma narrativa y luego han sido representados en diagramas de flujo, así mismo se han establecido políticas aplicables a la empresa:



EMPRESA  
**SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

Cuadro  
N° 1

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>PROCESO:</b>	CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

**POLÍTICAS:**

- Cuando exista la necesidad de contratar a una nueva persona, se publicará a través de la prensa escrita, radial e internet durante tres días consecutivos.
- Para la calificación y selección del personal se deberá contar con un mínimo de 5 aspirantes.
- Se mantendrá la hoja de vida y el expediente de cada empleado, como una base de datos informativos y estadísticos, con el fin de localizar la información para ascensos, capacitación, etc.; y se aplicará el Artículo 10 del Capítulo II del Reglamento Interno de la Empresa que trata de los requisitos para la Admisión de los Trabajadores. Ver Anexo N°4
- La renovación del contrato se lo realizará cada año de finiquito del mismo de acuerdo a las cláusulas establecidas en éste.

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**

- El departamento solicitante informa sobre las necesidades y requerimiento de personal.
- Recursos Humanos analiza la necesidad, informa y solicita la autorización al Gerente General para iniciar el proceso de contratación.
- En caso de no autorizar, el Gerente emitirá el oficio de negación del pedido al departamento solicitante, en donde se archivará el documento y finaliza este proceso.

- En caso de que el Gerente General autorice, dispondrá al Jefe de Recursos Humanos se aplique el proceso para el reclutamiento.
- El Jefe de Recursos Humanos solicita a la secretaria se realice la publicación sobre el requerimiento de personal.
- La Secretaria publica a través de la prensa e internet el llamamiento al concurso para llenar la vacante.
- Se recepta las carpetas con los requisitos establecidos en la secretaría.
- El Jefe de Recursos Humanos califica las carpetas de los candidatos, e inicia el proceso de selección.
- El Jefe de Recursos Humanos emite el comunicado a secretaría sobre los candidatos seleccionados, la secretaria llama a los candidatos aprobados para la entrevista con el Gerente General.
- El Gerente General realiza la entrevista y selecciona al candidato más idóneo.
- Finalmente el Jefe de Recursos Humanos notifica y contrata al candidato seleccionado.

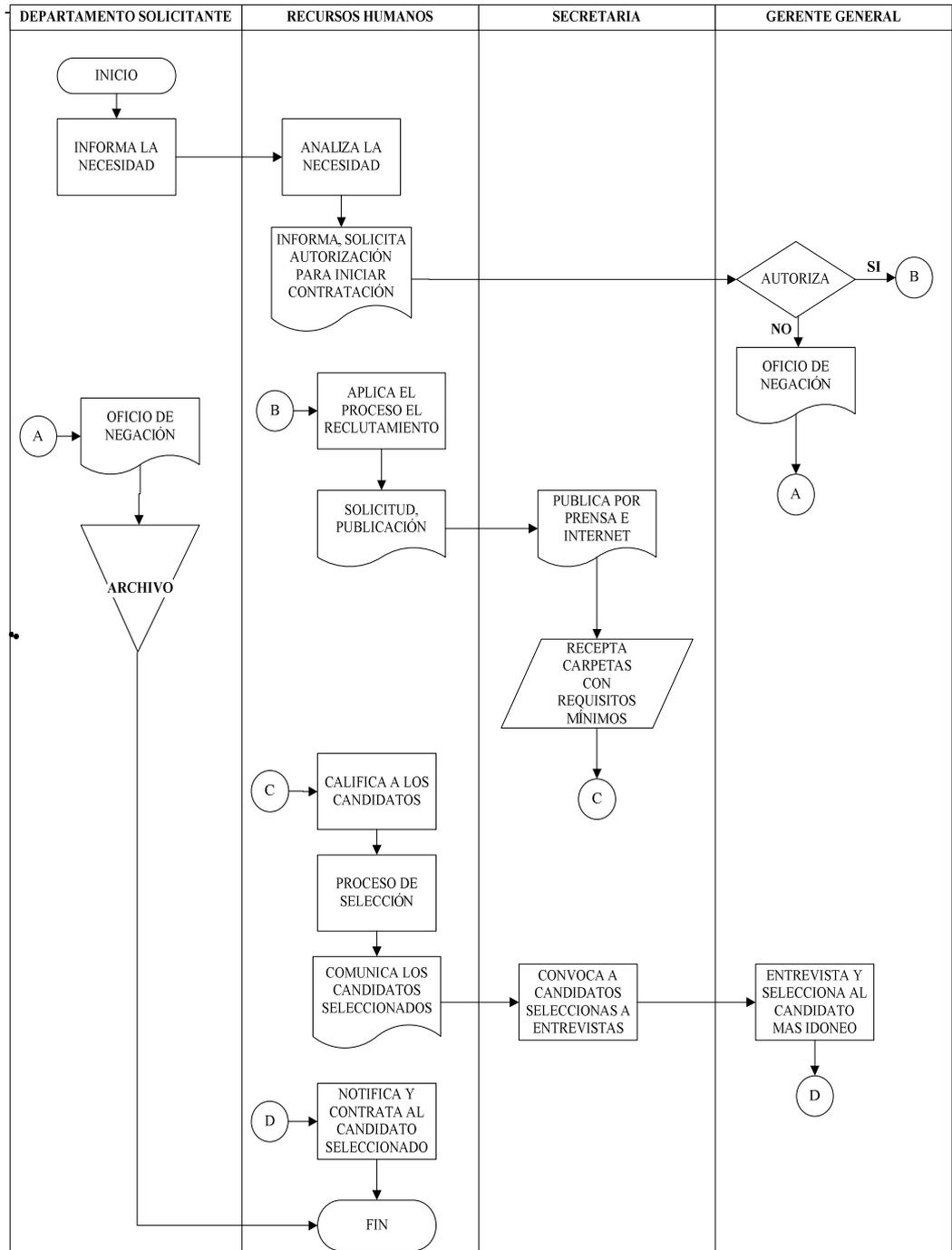


EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

F.  
1/12

FLUJOGRAMA

ÁREA:	ADMINISTRATIVA
PROCESO:	CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Elaborado por: S.C.E.M. V.A.S.M.	Fecha: 18-11-2010
Revisado por: R.C.H.T. M.	Fecha: 29-04-2011



EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

Cuadro  
N° 2

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>PROCESO:</b>	INDUCCIÓN DEL PERSONAL

**POLÍTICAS:**

- Se entregara al ingreso de cada empleado y trabajador el Reglamento Interno, el Manual de Funciones y Procedimientos, que se aplica en la empresa.
- Estimular el sentido de pertenencia y la participación del empleado o trabajador frente a la misión, objetivos y programas de la empresa, facilitando las condiciones para una actitud positiva hacia el trabajo y hacia las personas con las cuales se relaciona.
- Instruir al nuevo empleado o trabajador sobre el uso y funcionamiento de los equipos de la empresa.

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**

- El Jefe de Recursos Humanos da la bienvenida al nuevo empleado o trabajador.
- El Jefe de Recursos Humanos proporciona información general sobre la empresa, y entrega el Manual de funciones.
- La persona encargada del departamento solicitante instruye al nuevo empleado/trabajador sobre el puesto de trabajo y entrega el Manual de Procedimientos.
- El empleado/trabajador formula preguntas e inquietudes inherentes al puesto de trabajo.

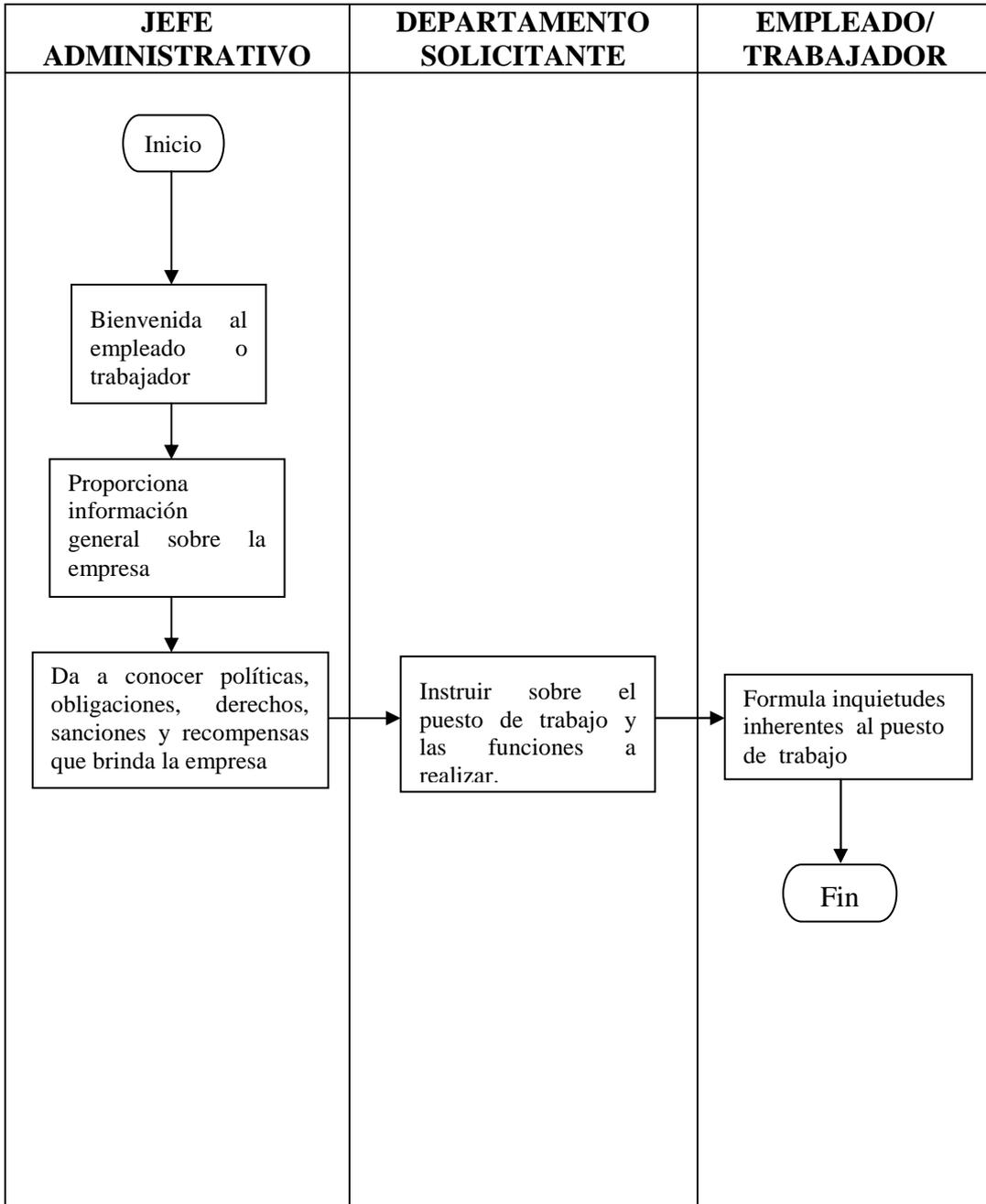


**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**F.  
2/12**

**Flujograma**

<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>PROCESO:</b>	INDUCCIÓN DEL PERSONAL



Elaborado por: <b>S.C.E.M V.A.S.M</b>	Fecha: <b>18-11-2010</b>
Revisado por: <b>R. CH. T.M.</b>	Fecha: <b>29-04-2011</b>



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**Cuadro  
N° 3**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>ÁREA:</b>	ADMINISTRATIVA
<b>PROCESO:</b>	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**POLÍTICAS**

- La evaluación del desempeño en la Empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., se realizará dos veces al año al final de cada semestre; para lo cual el Jefe de Recursos Humanos notificará con un plazo de 8 días mínimo a todos los empleados, el proceso de evaluación del desempeño; explicando los motivos y los objetivos que se pretenden alcanzar con el proceso.
- La evaluación buscará la retroalimentación y aprendizaje para el desarrollo del empleado o trabajador y engrandecimiento de la empresa.
- Con la finalidad que la evaluación cumpla con su propósito, se deberá sustentar en los resultados concretos que el empleado o trabajador ha logrado en un período determinado.
- Para la evaluación se deberá elaborar un Plan Anual de Trabajo que refleje los objetivos, las metas e indicadores para las respectivas áreas. Ver anexo N° 5
- Se realizará una evaluación conjunta y periódica entre el jefe inmediato y el evaluado, sobre los resultados de su desempeño.
- La evaluación del desempeño se realizará tomando en cuenta como base las funciones y responsabilidades establecidas en el Manual de Funciones, así como el plan de trabajo de la empresa.
- Antes de la evaluación el jefe inmediato definirá claramente al evaluado, en qué consiste una evaluación del desempeño, sus resultados y aspectos

técnicos.

- Las personas recién ingresadas a la empresa, serán evaluadas por su jefe inmediato durante el período de prueba, a fin de tomar la acción de personal correspondiente.
- El resultado individual de la evaluación del desempeño, será incorporado al respectivo expediente del personal.

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**

- El Jefe de Recursos Humanos planifica las evaluaciones de cada área, estableciendo los parámetros y estándares de medición del desempeño.
- El encargado del departamento a ser evaluado coordina la realización de las evaluaciones; evalúa y califica al personal de su área, y remite al Jefe de Recursos Humanos.
- El Jefe de Recursos Humanos tabula los resultados y los entrega al Gerente General.
- El Gerente General recibe los resultados y realiza la retroalimentación respectiva.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

Con la finalidad de elaborar un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cia. Ltda, solicito a usted se digne responder el siguiente cuestionario con la absoluta sinceridad, su información tendrá el tratamiento y discreción que el caso amerita.

**OBJETIVO:** Identificar las deficiencias existentes que permitan obtener un diagnóstico de la situación actual de la entidad para mejorarlas a través del Diseño de un Sistema de Control Interno.

#### Instrucciones:

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X su respuesta.

#### CUESTIONARIO.

1. ¿Existió un proceso de selección del personal cuando usted ingreso a la empresa?  
SI ( ) NO ( )
2. ¿Le proporcionaron a usted la información de sus obligaciones y beneficios laborales?  
SI ( ) NO ( )
3. ¿Conoce usted de la existencia de un manual de funciones?  
SI ( ) NO ( )
4. ¿El área de trabajo donde usted se desarrolla maneja reportes de producción en forma?  
Diaria ( ) Semestral ( ) Mensual ( ) No aplica ( )
5. ¿Cómo considera usted la comunicación dentro de la empresa?  
Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( )
6. ¿Se le proporciona a usted las herramientas y materiales adecuados para el cumplimiento de su trabajo, así como el equipo de seguridad necesario (mascarillas, botas, etc.)?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Cómo considera usted la relación laboral con sus compañeros?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( )

8. ¿Considera usted que el manejo de los recursos dentro de su área se los realiza de forma adecuada?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Cómo considera las medidas de seguridad e higiene que le brinda la empresa?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( )

10. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Siempre ( ) Rara Vez ( ) Nunca ( )

11. ¿Los procesos que lleva a cabo usted son sujetos a evaluación?

SI ( ) NO ( )

12. ¿Considera que un adecuado Sistema de Control Interno beneficiará a la empresa?

SI ( ) NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## ANEXO N° 2



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

Con la finalidad de elaborar un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBEL FLOWERS Cía.Ltda., solicito a usted se digne responder el siguiente cuestionario con la absoluta sinceridad, su información tendrá el tratamiento y discreción que el caso amerita.

**OBJETIVO:** Identificar las deficiencias existentes que permitan obtener un diagnóstico de la situación actual de la entidad para mejorarla a través del Diseño de un Sistema de Control Interno.

#### CUESTIONARIO.

1. ¿Qué inconvenientes ha encontrado usted, debido a la falta de aplicación de un Sistema de Control Interno actualizado en las actividades que realiza la empresa?
2. ¿Considera usted que es una necesidad de la empresa el diseño de un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la misma?, ¿Por qué?
3. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas que brindaría el diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa SANBELFLOWERS Cía. Ltda.?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO N° 3**

### **LEY DE COMPANIAS**

“Art. 82.- Pueden ser excluidos de la compañía:

- 1.- El socio administrador que se sirve de la firma o de los capitales sociales en provecho propio; o que comete fraude en la administración o en la contabilidad; o se ausenta y, requerido, no vuelve ni justifica la causa de su ausencia;
- 2.- El socio que interviniere en la administración sin estar autorizado por el contrato de compañía;
- 3.- El socio que constituido en mora no hace el pago de su cuota social;
- 4.- El socio que quiebra; y,
- 5.- En general, los socios que falten gravemente al cumplimiento de sus obligaciones sociales.

El socio excluido no queda libre del resarcimiento de los daños y perjuicios que hubiere causado.”

## ANEXO N° 5

### ESTÁNDARES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

<b>ESTÁNDARES DE MEDICIÓN</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>	<b>ESCALA</b>
Exactitud y Efectividad en el trabajo	Excelente	4
Atención al cliente	Muy Bueno	3
Entusiasmo y Cooperación	Bueno	2
Capacidad para tomar decisiones	Regular	1
Puntualidad y Asistencia	Deficiente	0

**ANEXO N° 6**

**FORMATO PARA EL CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL**



**EMPRESA  
SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL**

**AÑO:**

**MES:**

**DÍA:**

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>HORA DE ENTRADA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>HORA DE SALIDA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

\_\_\_\_\_  
**DIRECTOR ADMINISTRATIVO**

## ANEXO N° 7

### REGLAMENTO DE ANTICIPO DE SUELDOS



## EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

Considerando:

Que, el Art. 4 del Código de Trabajo, establece que los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Que, el Art. 83 del Código de Trabajo, determina que el plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Que, el Art. 399 estipula que los derechos que las disposiciones del Código de Trabajo conceden a los trabajadores o a sus derechohabientes no pueden cederse, compensarse, retenerse, ni embargarse. Tampoco podrá estipularse otra forma de pago que la determinada en este Código.

Que, el Art. 108 del mencionado Código menciona que las empresas pueden conceder anticipos a sus trabajadores para imputarlos al quince por ciento de las utilidades líquidas.

Acuerdan:

### **EXPEDIR EL REGLAMENTO DE ANTICIPO DE SUELDOS**

Artículo 1.- Con cargo a las remuneraciones mensuales unificadas señaladas en el presupuesto de la empresa, los empleados o trabajadores podrán solicitar por escrito al Gerente General un anticipo de sueldo o salario según fuere el caso de acuerdo a las siguientes condiciones:

1.1.- Se podrá solicitar un anticipo menor o equivalente a una remuneración mensual unificada del empleado o trabajador, el valor así concedido será recaudado al momento de realizar el pago mensual de las remuneraciones por la Dirección Financiera de la empresa, dentro del plazo solicitado por el empleado o trabajador que no excederá los doce meses, tomando en cuenta el tiempo estipulado de duración del contrato.

1.2.- El descuento por el anticipo concedido, se efectuará mensualmente de manera prorrateada durante el plazo convenido, considerando el artículo 90 del Código de Trabajo que indica, que no se puede retener el salario o sueldo por cuenta de anticipos o por compra de artículos producidos por la empresa, sino únicamente hasta el diez por ciento del importe de la remuneración mensual;

Artículo 2.- De ser el caso, cuando el empleado o trabajador cesare en sus funciones antes del plazo concedido, se descontará de la cantidad que el empleador debiere por concepto de indemnización, lo que el trabajador adeudare

al empleador por anticipos de salario, siempre que tal descuento no exceda del diez por ciento del monto total de la indemnización.

En forma previa a la entrega del anticipo de remuneraciones, el empleado o trabajador autorizará expresamente el debito periódico del valor del anticipo en el pago de sus haberes.

Artículo 3.- El empleado o trabajador no podrá solicitar renovación de los anticipos otorgados, mientras no haya cancelado la totalidad del anticipo.

Los empleados y trabajadores podrán cancelar con fondos propios los anticipos otorgados, pero no podrán solicitar uno para cancelar un anticipo vigente.

### ANEXO N° 8

<b>RECIBO DEL FONDO ROTATIVO DE CAJA</b>		
	<b>EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.</b>	
<table border="1"><tr><td>N° 0001</td></tr></table>		N° 0001
N° 0001		
<b>RECIBO DEL FONDO ROTATIVO DE CAJA</b>		
<b>BENEFICIARIO:</b> _____	<table border="1"><tr><td>\$ _____</td></tr></table>	\$ _____
\$ _____		
<b>CONCEPTO:</b> _____		
<b>DEPARTAMENTO:</b> _____		
<b>SON:</b> _____	<b>DÓLARES</b>	
<b>FECHA:</b> _____		
_____ RECIBÍ CONFORME CUSTODIO		

**ANEXO N° 9**

**FORMULARIO PARA LA REPOSICIÓN DEL FONDO ROTATIVO DE CAJA**

		<p><b>EMPRESA</b> <b>SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.</b></p>	
<p><b>RESUMEN PARA LA REPOSICIÓN DEL FONDO ROTATIVO DE CAJA</b></p>			
<p>Período del _____ de _____ al _____ de _____ del 20____</p>			
FECHA	COMPROBANTE N°	CONCEPTO	VALOR
TOTAL DESEMBOLSO			
SALDO			
<p><b>RESPONSABLE</b></p>			
<p>_____</p> <p><b>ELABORADO POR</b></p>			
AUTORIZADO POR: _____  FIRMA: _____  FECHA: _____		REEMBOLSO CON CHEQUE N° _____ CUENTA CORRIENTE N° _____ VALOR _____	

ANEXO N° 10



**EMPRESA**  
**SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.**

**TARJETA KARDEX INSUMOS AGRÍCOLAS**

**ITEM:**

**CANTIDAD MÁXIMA:**

**MÉTODO DE VALORACIÓN:FIFO**

**UNIDAD DE MEDIDA:**

**CANTIDAD MÍNIMA :**

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL

ELABORADO POR:

REVISADO POR :