



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA
FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS UBICADA EN EL CANTÓN
LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO
2016”

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

Autores:

Defaz Pallo Víctor Alfonso

Puco Vilca Diego Marcelo

Director:

Ing. MSc. Navas Olmedo Walter Humberto

Latacunga – Ecuador

Junio 2016

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS UBICADA EN EL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2016”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Defaz Pallo Víctor Alfonso
C.I.0503381584

Puco Vilca Diego Marcelo
C.I.0503511610



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

AVAL DE DIRECTOR DE TESIS

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

“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS UBICADA EN EL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2016” de Defaz Pallo Víctor Alfonso y Puco Vilca Diego Marcelo, postulantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que la presente tesis cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos – técnicos, suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de Validación de Tesis designado por el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Junio 2016

Ing. Msc. Navas Olmedo Walter Humberto.

C.I. 050147505-7

DIRECTOR



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros de 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: Defaz Pallo Víctor Alfonso y Puco Vilca Diego Marcelo, con el título de tesis: “DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS UBICADA EN EL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2016” han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, Junio del 2016.

Para constancia firman:

Dr. MSc. Parreño Cantos Jorge Alfredo
C.I. 050080230-1
PRESIDENTE

Ing. MBA. Tinajero Jiménez Marlon Rubén
C.I. 050208033-6
MIEMBRO

Dra. MCa. Panchi Mayo Viviana Pastora
C.I. 050221731-8
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien me dio la vida y me llenado de bendiciones durante este tiempo, que con su infinito amor me ha regalado sabiduría para culminar con éxito mi carrera universitaria. Además quiero hacer llegar mi más sincero agradecimiento a mis padres quienes fueron el pilar en esta etapa e hicieron el esfuerzo para darme una profesión y hacer de mí una persona de bien, no me queda más que decir gracias por los sacrificios y la paciencia que me demostraron todo este tiempo.

A mis amigos por su apoyo, cariño, palabras de aliento y ánimo mostrado ya que cuando más los necesitaba se hicieron presentes para seguir adelante.

Víctor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme iluminado y bendecido día tras día, a quien con su infinita bondad puso en mí la sabiduría para poder estudiar, quien siempre estuvo guiándome tanto en mi vida personal como profesional.

Un agradecimiento sincero a mi madre quien con mucho esfuerzo siempre supo guiarme el camino de mi vida y de mi profesión, infundiendo valores y sobre todo por el amor y confianza que ha depositado en mí, por su amistad y compañía.

Marcelo

DEDICATORIA

El esfuerzo y la culminación del presente proyecto de tesis está dedicado a mis padres por ser mi fuente de inspiración para alcanzar mis objetivos que hicieron para que llegue este momento, depositando en mí su entera confianza en cada reto que se presentaba sin dudar de mi inteligencia y capacidad.

A mis hermanos por ese apoyo que me brindaron en los momentos más difíciles y quienes me enseñaron que no hay barrera que no se pueda vencer gracias a sus palabras comparto este triunfo ya que ustedes son mi ejemplo a seguir.

Víctor

DEDICATORIA

A Dios por mantenerme siempre de pie, y darme la fortaleza para enfrentar las dificultades de la vida y llegar a conseguir un triunfo más en la vida.

El presente trabajo está dedicado con mucho amor y cariño a mis padres ya que con sus esfuerzos y sacrificios, convirtieron un sueño en realidad, por enseñarme a conocer la realidad de la vida, brindándome su apoyo incondicional e impartíendome ejemplos acatados en mi persona.

A mis hermanos y demás familiares quienes depositaron toda su confianza, que gracias a sus consejos y ayuda puedo culminar mi más grande objetivo.

Marcelo



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

TEMA:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS UBICADA EN EL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2016”

Autores:

Defaz Pallo Víctor Alfonso
Puco Vilca Diego Marcelo

RESUMEN

La investigación tiene como finalidad primordial diseñar un Manual de Control Interno para la fábrica “Lácteos Amazonas” ya que es una herramienta fundamental para poder corregir las falencias del proceso administrativo y operativo dentro de la institución, cabe mencionar que un Control Interno adecuado protege los recursos existentes de una organización, también ayuda a desarrollar las actividades operacionales de manera eficiente y ordenada. Para realizar la investigación se aplicaron los siguientes métodos: inductivo, deductivo, analítico y descriptivo para obtener una información real y objetiva también se utilizó técnicas de recolección como son la encuesta y la entrevista con las que se detectaron algunas observaciones en la fábrica, por otro lado para una mejor comprensión de los resultados obtenidos se realizó el respectivo análisis e interpretación de los resultados. En base a estos se vio la necesidad de diseñar un Manual de Control Interno de acuerdo con lo establecido y las características de la empresa el mismo que contendrá funciones, políticas procedimientos para cada uno de los miembros de la empresa de modo que permita tener un adecuado manejo de los recursos, control de las actividades operacionales que se realizan diariamente, además una adecuada segregación de funciones, estableciendo responsabilidades y acciones específicas lo que permitirá tener un mejor control organizacional dentro de la empresa y así dar cumplimiento a las metas y objetivos establecidos por parte de la administración.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC
SCIENCES

Latacunga - Ecuador

TOPIC:

“DESIGN OF AN INTERNAL CONTROL MANUAL FOR THE AMAZONAS DAIRY FACTORY LOCATED IN LATACUNGA CANTON COTOPAXI PROVINCE DURING THE PERIOD 2016”

ABSTRACT

The investigation have as primordial finality design an internal control manual for the Amazonas Dairy factory since it is a fundamental tool to correct failing of administrative and operative process within the institution, fits to mention what an Internal Control adequate help to protect the existing resources from an organization, also it helps develop operational activities efficiently and orderly. To conduct the research the following methods were applied; inductive, deductive, analytics and descriptive to get an real and objective information also are used techniques of collection as surveys and interview which detected some observations in the factory on the other side for a best understanding of the results obtained was performed the analysis and interpretation of the results. In based on these was seen the need of design an Internal Control Manual was designed taking in to account the result and the characteristics of the company the same will contain, political, procedures for each of the members of the company that allow adequate resource management, control of operational activities that are performed daily, adequate segregation of functions, establishment of responsibilities and specific actions that allow reach have a better control organizational within the company and thus give assure the execution the goals and objectives established by administration.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por los señores Egresados de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **DEFAZ PALLO VÍCTOR ALFONSO** y **PUCO VILCA DIEGO MARCELO**, cuyo título versa “**DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS UBICADA EN EL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2016**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Junio del 2016

Atentamente,

Lic. Diana Karina Taipe Vergara
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 172008093-4



FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

Guaytacama-Barrio La Libertad
Email: lacteosamazonas@yahoo.es
Teléf.: 032590883

CERTIFICADO

Guaytacama, Junio del 2016

El que suscribe,

Sr. Luis Humberto Casa, representante legal de la Fábrica de Lácteos Amazonas con RUC N° 0591717324001, ubicada en la Provincia de Cotopaxi Cantón Latacunga, Parroquia Guaytacama-Barrio La Libertad

Certifica que los señores: Víctor Alfonso Defaz Pallo con C.I. 050338158-4 y Diego Marcelo Puco Vilca con C.I. 050351161-0 estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi realizaron el pertinente trabajo de investigación en la Fábrica, la misma que se concedió la información necesaria para el desarrollo respectivo con el tema **“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS UBICADA EN EL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2016”**

Se expide el presente certificado a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Atentamente,

Luis Humberto Casa
C.I. 050248327-4

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DE DIRECTOR DE TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
AVAL DE TRADUCCIÓN	xi
CERTIFICADO DE LA EMPRESA.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xx
ÍNDICE DE CUADROS.....	xxii
ÍNDICE DE TABLAS	xxiii
INTRODUCCIÓN	xxiii

CAPÍTULO I

1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1	Antecedentes Investigativos.....	1
1.2	Categorías Fundamentales	2
1.3	MARCO TEÓRICO	3
1.3.1	GESTIÓN... ..	3
1.3.1.1	Conceptos de Gestión.....	3
1.3.1.2	Importancia de Gestión	4
1.3.1.3	Objetivos de Gestión	4
1.3.1.4	Tipos de Gestión	4
1.3.2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	5
1.3.2.1	Conceptos de Gestión Administrativa.....	5
1.3.2.2	Importancia de Gestión Administrativa	6

Contenido	Pág.
1.3.2.3	Objetivos de la Gestión Administrativa.....6
1.3.2.4	Elementos de la Gestión Administrativa.....7
1.3.3	GESTIÓN FINANCIERA8
1.3.3.1	Conceptos de Gestión Financiera.....8
1.3.3.2	Importancia de Gestión Financiera9
1.3.3.3	Objetivos de Gestión Financiera9
1.3.4.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA10
1.3.4.1	Conceptos de Gestión Administrativa y Financiera.....10
1.3.4.2	Importancia de Gestión Administrativa y Financiera11
1.3.4.3	Objetivos de Gestión Administrativa y Financiera11
1.3.5	EMPRESA12
1.3.5.1	Conceptos de Empresa12
1.3.5.2	Importancia de Empresa.....12
1.3.5.3	Clasificación de las Empresas13
1.3.6	CONTROL INTERNO14
1.3.6.1	Conceptos de Control.....14
1.3.6.2	Importancia de Control15
1.3.6.3	Objetivos de Control15
1.3.6.4	Tipos de control16
1.3.7	CONTROL INTERNO18
1.3.7.1	Conceptos de Control Interno18
1.3.7.2	Importancia de Control Interno.....19
1.3.7.3	Objetivos de Control Interno.....19
1.3.7.4	Características de Control Interno.....20
1.3.7.5	Principios de Control Interno.....21
1.3.7.6	Elementos de Control Interno22
1.3.7.7	Alcance del Control Interno23
1.3.7.8	Nomás Generales de Control Interno.....23
1.3.7.9	Limitaciones del Control Interno24
1.3.7.10	Modelos de Control Interno25
1.3.7.10.1	Informe (COBIT)25

Contenido	Pág.
1.3.7.10.2	Informe (SAC)26
1.3.7.10.3	Marco Integrado del Control Interno Latinoamericano (MICIL) 27
1.3.7.10.4	Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO).....27
1.3.7.10.5	Marco Integrado de Evaluación y Riesgos del Ecuador CORRE 28
1.3.10.6	Modelos de control interno COSO I, II, III.....29
1.3.10.6.1	Informe de Control Interno COSO I29
1.3.7.10.6.1.1	Componentes del Control Interno29
1.3.7.10.6.1.1.1	Ambiente de Control.....30
1.3.7.10.6.1.1.2	Evaluación de Riesgos31
1.3.7.10.6.1.1.3	Actividades de Control.....31
1.3.7.10.6.1.1.4	Información y comunicación32
1.3.7.10.6.1.1.5	Supervisión y Monitoreo.....34
1.3.7.10.6.2	Comité de Organizaciones Patrocinadoras COSO II34
1.3.7.10.6.2.1	Objetivos34
1.3.7.10.6.3	Informe COSO III36
1.3.7.11	Métodos para evaluar el control interno.39
1.3.7.11.1	Método de Cuestionario39
1.3.7.11.2	Método Narrativo39
1.3.7.11.3	Método de Diagramas de Flujo40
1.3.7.12.4	Simbología utilizada en los diagramas de flujo40
1.3.8	SISTEMA DE CONTROL INTERNO41
1.3.8.1	Conceptos de Sistema de Control Interno.....41
1.3.8.2	Importancia del Sistema de Control Interno42
1.3.8.3	Objetivos del Sistema de Control Interno42
1.3.8.5	Diseño del Sistema de Control Interno43
1.3.8.6	MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS43
1.3.8.6.1	MANUAL DE FUNCIONES43
1.3.8.6.1.1	Conceptos de Manual de Funciones.....44
1.3.8.6.1.2	Importancia del Manual de Funciones44

Contenido	Pág.
1.3.8.6.1.3	Objetivos del Manual de Funciones.....45
1.3.8.6.1.4	Alcance del Manual de Funciones45
1.3.8.6.2	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS45
1.3.8.6.2.1	Conceptos de Manual de Procedimientos45
1.3.8.6.2.2	Importancia del Manual de Procedimientos.....46
1.3.8.6.2.3	Objetivos del Manual de Procedimientos46
1.3.10.4	Alcance del Manual de Procedimientos.....47

CAPÍTULO II

2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL48
2.1	BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....48
2.2	DISEÑO METODOLÓGICO49
2.2.1	Tipo de Investigación.....49
2.2.2	Metodología49
2.2.2.1	Métodos.....50
2.2.2.1.1	Método Deductivo.....50
2.2.2.1.2	Método Inductivo.....50
2.2.2.1.3	Método Analítico50
2.2.3	Técnicas e Instrumentos.....51
2.2.3.1	La Observación51
2.2.3.2	Entrevista.....51
2.2.3.3	Encuesta.....51
2.2.3.4	Cuestionarios.....52
2.2.4	Unidad de estudio.....52
2.2.4.1	Población.....52
2.2.4.1.1	Muestra.....53
2.3	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL54
2.3.1	Análisis Macro Ambiente54
2.3.1.1	Factor Económico54
2.3.1.2	Factor Político58

Contenido	Pág.
2.3.1.3	Factor Legal58
2.3.1.4	Factor Tecnológico60
2.3.1.4	Socio Cultural62
2.3.1.5	Factor Ambiental.....62
2.3.2.1	Organización63
2.3.1.7	Departamento de Talento Humano63
2.3.2.2	Competencia.....64
2.3.2.3	Proveedores65
2.3.2.4	Clientes67
2.4	MATRIZ FODA68
2.4.1	Análisis de la Matriz FODA70
2.5	APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS 71
2.5.1	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS. 73
2.6	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS..... 74
2.7.3	ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA FÁBRICA LÁCTEOS AMAZONAS. 84
2.7.4	ENCUESTA APLICADA A LOS PROVEEDORES DE LA FÁBRICA LÁCTEOS AMAZONAS 89
2.8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES94
2.8.1	Conclusiones94
2.8.2	Recomendaciones95

CAPÍTULO III

3	PROPUESTA.96
3.1	“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS..... 96

Contenido	Pág.
3.1.1	Datos informativos96
3.1.2	Introducción96
3.1.3	Justificación97
3.1.4	Objetivos.....99
3.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA99
3.3.3	DESCRIPCIÓN ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA
	LACTEOS AMAZONAS..... 100
3.3.3.1	Misión.....100
3.3.3.2	Visión.....100
3.3.3.3	Objetivos... ..100
3.3.3.4	Valores Corporativos101
3.3.3.5	Principios... ..102
3.3.3.6	Organigrama Estructural102
3.3.3.6.1	Gerente.....103
3.3.3.6.2	Secretaria.....104
3.3.3.6.3	Departamento Administrativo y Financiero.....104
3.3.3.6.4	Departamento de Producción104
3.3.3.6.5	Departamento de Talento Humano104
3.3.3.6.6	Departamento de Comercialización105
3.4	MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS105
3.4.1	Objetivos del Manual de Funciones y Procedimientos105
3.4.2	Descripción del Manual de Funciones y Procedimientos105
3.4.2.1	Descripción de las Funciones del Presidente107
3.4.2.2	Descripción de las Funciones del Gerente109
3.4.2.3	Descripción de las Funciones del Contador.111
3.4.2.4	Descripción de las Funciones del Auxiliar Contable.113
3.4.2.5	Descripción de las Funciones de la Secretaria115
3.4.2.6	Descripción de las Funciones del Jefe de Producción117
3.4.2.7	Descripción de las Funciones del Control de Calidad119
3.4.2.8	Descripción de las Funciones del Vendedor121
3.4.2.9	Descripción de las Funciones del Bodeguero123

Contenido	Pág.
3.5	Políticas Generales Propuestas para la Fábrica “Lácteos Amazonas” 144
3.5.1	Políticas del Departamento de Comercialización.147
3.6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES148
3.6.1	Conclusiones148
3.6.2	Recomendaciones.....149
3.7	BILIOGRAFÍA150
3.7.1	Bibliografía Citada150
3.7.2	Bibliografía Consultada151
3.7.3	Bibliografía Virtual152
3.8	Anexos.....153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Pág.
Gráfico N°1.1 Categorías Fundamentales.....	2
Gráfico N° 1.2 Componentes de Control Interno COSO I	29
Gráfico N°1.3 Información y Comunicación	33
Gráfico N°1.4 Componentes del Control Interno COSO II.....	35
Gráfico N°2.5 Manual de Control Interno	74
Gráfico N°2.6 Conocimiento de un Manual de Control Interno.....	75
Gráfico N°2.7 Descripción de las Funciones a Desempeñar	76
Gráfico N°2.8 Desempeño de sus Funciones en Otras Áreas	77
Gráfico N°2.9 Líneas de Autoridad y Responsabilidad.....	78
Gráfico N°2.10 Espacio Adecuado para la Comercialización de los Productos. 79	
Gráfico N°2.11 Reciben Capacitaciones para Mejorar su Desempeño	80
Gráfico N°2.12 El Ambiente de Trabajo	81
Gráfico N°2.13 Aplicar un Manual de Control Interno	82
GráficoN°2.14 Manual de Control Interno Permite el Desarrollo de las Actividades.....	83
Gráfico N°2.15 Atención de la Fábrica en los Despachos.....	84
Gráfico N°2.16 Producto que Comercializa la Fábrica.....	85
Gráfico N°2.17 Personal Capacitado para la Oferta del Producto.....	86
Gráfico N°2.18 Créditos por la Compra de los Productos.....	87
Gráfico N°2.19 Atención de la Fábrica en los Pedidos.....	88
Gráfico N°2.20 Convenios con Proveedores	89
Gráfico N°2.21 Crédito por la Entrega de Materiales e Insumos	90
Gráfico N°2.22 Pagos en el Tiempo Acordado.....	91
Gráfico N°2.23 Personal para la Entrega del Producto.....	92
Gráfico N°2.24 Acompañada de una Orden de Compra.....	93
Gráfico N°3.25 Organigrama Estructural	103
Gráfico N°3.26 Diagrama de Flujo para el Presidente.....	127
Gráfico N°3.27 Diagrama de Flujo para el Gerente.....	129
Gráfico N°3.28 Diagrama de Flujo para el Contador	131

Contenido	Pág.
Gráfico N°3.29 Diagrama de Flujo para el Auxiliar Contable	133
Gráfico N°3.30 Diagrama de Flujo para la Secretaria	135
Gráfico N°3.31 Diagrama de Flujo para el Jefe de Producción.....	137
Gráfico N°3.32 Diagrama de Flujo para el Control de Calidad.....	139
Gráfico N°3.33 Diagrama de Flujo para el Vendedor	141
Gráfico N°3.34 Diagrama de Flujo para el Bodeguero.....	143

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Pág.
Cuadro N°1.1 Control Interno.....	20
Cuadro N°1.2 Diferencia de modelos de control (Informe COSO – CORRE – MICIL – COCO).....	37
Cuadro N°2.3 Población	52
Cuadro N°2.4 Maquinaria y Tecnología General	61
Cuadro N°2.5 Horario de trabajo	64
Cuadro N°2.6 Productos que Ofertan la Competencia	64
Cuadro N°2.7 Proveedores de Materia Prima e Insumos.....	66
Cuadro N°2.8 Clientes de la Fábrica Lácteos Amazonas	67
Cuadro N°2.9 Matriz FODA.....	69
Cuadro N°3.10 Narración de Procedimientos del Presidente	126
Cuadro N° 11 Narración de Procedimientos del Gerente	128
Cuadro N°3.12 Narración de Procedimientos del Contador	130
Cuadro N°3.13 Narración de Procedimientos del Auxiliar Contable	132
Cuadro N°3.14 Narración de Procedimientos de la Secretaria	134
Cuadro N°3.15 Narración de Procedimientos del Jefe de Producción	136
Cuadro N°3.16 Narración de Procedimientos del Control de Calidad	138
Cuadro N°3.17 Narración de Procedimientos del Vendedor	140
Cuadro N°3.18 Narración de Procedimientos del Bodeguero	142

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla N°2.1 Inflación Anual según el Banco Central.....	55
Tabla N°2.2 Tasa Activa.....	56
Tabla N°2.3 Tasa Pasiva.....	57
Tabla N°2.4 Manual de Control Interno.....	74
Tabla N°2.5 Conocimiento de un Manual de Control Interno.....	75
Tabla N°2.6 Descripción de las Funciones a Desempeñar.....	76
Tabla N°2.7 Desempeño de sus Funciones en Otras Áreas.....	77
Tabla N°2.8 Líneas de Autoridad y Responsabilidad.....	78
Tabla N°2.9 Espacio Adecuado para la Comercialización de los Productos..	79
Tabla N°2.10 Reciben Capacitaciones para Mejorar su Desempeño.....	80
Tabla N°2.11 El Ambiente de Trabajo.....	81
Tabla N°2.12 Aplicar un Manual de Control Interno.....	82
Tabla N°2.13 Manual de Control Interno Permite el Desarrollo de las Actividades.....	83
Tabla N°2.14 Atención de la Fábrica en los Despachos.....	84
Tabla N°2.15 Producto que Comercializa la Fábrica.....	85
Tabla N°2.16 Personal Capacitado para la Oferta del Producto.....	86
Tabla N°2.17 Créditos por la Compra de los Productos.....	87
Tabla N°2.18 Atención de la Fábrica en los Pedidos.....	88
Tabla N°2.19 Convenios con Proveedores.....	89
Tabla N°2.20 Crédito por la Entrega de Materiales e Insumos.....	90
Tabla N°2.21 Pagos en el Tiempo Acordado.....	91
Tabla N°2.22 Personal para la Entrega del Producto.....	92
Tabla N°2.23 Acompañada de una Orden de Compra.....	93

INTRODUCCIÓN

El control interno es un elemento fundamental en la marcha de toda empresa ya que permite obtener resultados prácticos, demostrando la eficiencia y la productividad al momento de establecerlo, además el sistema de control interno debe estar diseñado de una manera apropiada y acorde a las necesidades de la misma brindando una seguridad razonable en las actividades operacionales, producto de ello ayude a la toma de decisiones, un manejo adecuado de los bienes y el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, con el finalidad de generar información confiable y específica sobre la situación actual de la entidad por parte del personal.

Es importante mencionar que la empresa Lácteos “AMAZONAS” no cuenta con un manual de control interno lo cual provoca una desorganización tanto administrativa como operativa en la institución ya que existe desconocimiento de las actividades y funciones para cada trabajador por la falta de políticas, procedimientos y reglamentos que regulen las acciones de cada empleado, así como también el poco interés por parte del gerente para corregir esta anomalía para lo cual es importante establecer un control interno de modo que permita mejorar la administración y posteriormente los procedimientos en cada departamento, por ende ayude al cumplimiento de los objetivos planteados por los directivos.

Es oportuno resaltar que la empresa aplique controles internos en sus operaciones, conocerán su situación real por la que está pasando, de ahí nace la necesidad de tener una planificación capaz de verificar que las funciones se cumplan de manera eficiente, para es ello importante estructurar cada una de las funciones y procedimientos que debe desempeñar cada empleado y posteriormente socializarlo ante el para de esta forma regularizar su desempeño dentro del ámbito laboral de un modo cronológico mejorando así su administración dentro del entorno empresarial..

Para el desarrollo de la investigación se obtuvo información relevante la misma que se encuentra plasmada en el documento con su respectiva argumentación la cual permite tener una visión clara sobre el control interno y consta de tres capítulos los mismos que se encuentran divididos de la siguiente manera.

En el Capítulo I se detalla los aspectos teóricos de cada una de las categorías fundamentales como la Gestión Administrativa y Financiera, Empresa, Control Interno, los informes COSO I, CORRE y MICIL así como también el Sistema de Control Interno.

En el Capítulo II se realiza una breve caracterización de la empresa, seguidamente se determina la metodología que se va a utilizar en el desarrollo del trabajo investigativo, posteriormente se detalla la aplicación de los instrumentos como son: la entrevista aplicada al gerente, la encuestas dirigida al personal, los clientes y proveedores de la fábrica Amazonas, ampliándose con el análisis e interpretación de los resultados en gráficos estadísticos, para finalizar se procede a efectuar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Por último el Capítulo III consta con el desarrollo de un Manual de Control Interno para la Fábrica de Lácteos Amazonas considerando su situación actual, misma que contendrá funciones, políticas y procedimientos claros y precisos acorde a cada área de trabajo que permita llevar a cabo las operaciones de manera organizada optimizando tiempo y recurso dentro de la empresa.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes Investigativos

Con la finalidad de obtener información para el desarrollo de la investigación se recurrió a varias fuentes bibliográficas, como tesis, libros e internet con el fin de adquirir un conocimiento adecuado referente al diseño de un manual de control interno, previo a la revisión de algunos centros bibliotecarios de las universidades ecuatorianas se ha encontrado varias investigaciones.

Con el tema “Implementación de un Sistema de Control Interno a la Empresa Productos Lácteos LEITO ubicada en la Provincia de Cotopaxi Cantón Salcedo” de la señoritas postulantes Elizabeth Patricia Córdor Sinchiguano y Patricia Alexandra Granda Cando manifiestan que la inexistencia de un manual de funciones y procedimientos incluyendo normas, políticas no permiten el funcionamiento ideal en los diferentes departamentos.

Así como también la falta de un sistema de control interno que involucre y defina operaciones administrativas y financieras, lo que implica que los departamentos carezcan de procedimientos que le permita obtener resultados más eficientes y eficaces. Además otras de las falencias es la falta de conocimiento que representa los funcionarios y empleados sobre las acciones de control interno que realiza la entidad lo que puede influir en el desempeño de las funciones diarias, lo que a la larga puede ser perjudicial en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

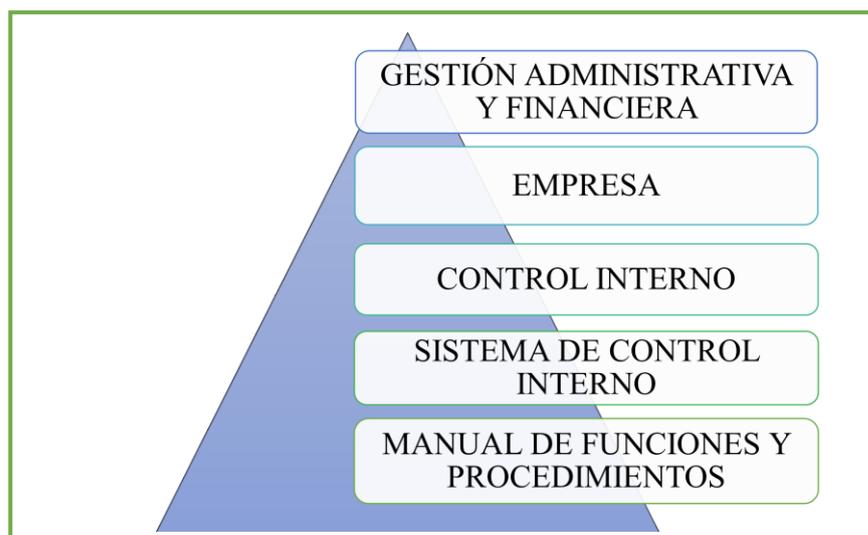
Por otro lado el trabajo investigativo de las señoritas Jimena Alexandra Chicaiza Chicaiza y Maribel Elizabeth Reyes Andi con el tema “Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno en el Sindicato de Choferes del Cantón Saquisilí” concluyen lo siguiente: El Sindicato de Choferes del Cantón Saquisilí, no cuenta con un Sistema de Control de Interno que esté debidamente documentado el mismo que es una herramienta muy importante que ayude a través de sus políticas y procedimientos a normar las operaciones y permita utilizar los recursos de manera eficiente, eficaz y transparente. Así también se ha identificado que no existen políticas que vayan acorde a las necesidades de la institución y que existe una debilidad en este ámbito, dando que la implementación de políticas es importante para la aplicación de las distintas operaciones que se realizan dentro de cada departamento.

1.2 Categorías Fundamentales

Con el propósito de analizar la importancia que tiene el sistema de control interno dentro de las empresas es fundamental obtener información que sirva de fuente para elaborar la propuesta de investigación, para ello es necesario extraer datos investigativos de acuerdo a las siguientes categorías.

Gráfico N°1.1

Categorías Fundamentales



Fuente: Los Investigadores

Elaborado por: Los Investigadores

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 GESTIÓN

La Gestión es uno de los elementos más importante dentro del ámbito gerencial el mismo que se encuentra direccionado a los directivos a administrar de manera eficiente sus actividades con la finalidad de realizar las diligencias pertinentes para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

1.3.1.1 Conceptos de Gestión

Según el Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado (2009) señala que la Gestión “Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro y éxito de un negocio o de un deseo que se dese alcanzar”.

Para la autor GORDEN, Henry (2010) define que la Gestión es “La clave del desarrollo de la organización como un proceso creativo, que abarca las ideas de disponer, dirigir, ordenar organizar una determinada situación del cual se obtiene un resultado positivo que oriente al progreso de todo objetivo que se plantea alcanzar”. (p. 23).

Para los postulantes la gestión es un proceso efectuado por medio de un grupo de personas encargadas en el área quienes a través de la aplicación de técnicas o herramientas gerenciales establecen estrategias claras y motivadoras que ayudan de manera eficiente a lograr el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales propuestas por parte de la administración, las mismas que serán alcanzadas conjuntamente con la colaboración del personal administrativo u operativo que laboran en cada uno de los departamentos que poseen las empresas, a través de una adecuada designación de responsabilidades a cada miembro o funcionario, es así como surge la gestión empresarial dentro del mundo de los negocios.

1.3.1.2 Importancia de Gestión

La gestión dentro de una empresa es de vital importancia ya que sin ella es imposible lograr a cabalidad los objetivos y metas trazadas por la institución en el tiempo determinado, es por ello que una buena gestión implica la utilización de estrategias adecuadas que en forma ordenada y consistente deberán estar encaminadas al cumplimiento de las actividades. Además la gestión ayuda a la satisfacción empresarial debido a que actúa como un plan integro en las operaciones demostrando precisión y transparencia.

1.3.1.3 Objetivos de Gestión

- Garantizar sostenibilidad asegurando el crecimiento y rentabilidad de la empresa u organización.
- Lograr la satisfacción de sus clientes mediante el cumplimiento de los acuerdos establecidos.
- Desarrollar nuevas líneas de emprendimiento.
- Administrar de manera eficiente los recursos en los procesos.

1.3.1.4 Tipos de Gestión

Según varios autores definen que existen algunos tipos de gestión:

- Gestión Administrativa
- Gestión Ambiental
- Gestión Financiera
- Gestión Gerencial
- Gestión Operacional

1.3.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La Gestión Administrativa permite alcanzar los objetivos y metas trazadas por las empresas u organizaciones y por ende ayuda a tomar decisiones correctivas en beneficio de la misma.

1.3.2.1 Conceptos de Gestión Administrativa

Para DOLANTE, Fernando (2010) la Gestión Administrativa es una ciencia que “Permite mejorar la calidad del servicio administrativo con la finalidad de contribuir al desarrollo académico u optimizar la atención a los usuarios, para de esta manera constituir un fondo de operación que garantice liquidez permitiendo así manejar y usar la información como elemento clave de la gestión formulando y ejecutando el programa de identidad e imagen corporativo en el mundo empresarial”. (p.43)

Según el autor HURTADO, Darío (2009) define a la Gestión Administrativa como “La conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultando algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.”(p.43)

Para los investigadores la Gestión Administrativa está conformada por un conjunto de acciones en el cual los directivos de una empresa ejecutan sus actividades mediante el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo, las mismas que le permitirán planear, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente los movimientos que se desarrollan tanto interna como externa con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestos por la entidad, además una buena administración ayuda al éxito y la competitividad dentro mundo empresarial involucrando calidad y transparencia en las operaciones con el propósito de armonizar los actos y esfuerzos que se llevan a cabo a través de un administrador quien deberá optimizar los recursos disponibles logrando de esta manera la efectividad administrativa.

1.3.2.2 Importancia de Gestión Administrativa

Es importante subrayar que la Gestión Administrativa radica básicamente en el proceso administrativo que una empresa posee los mismos que se deben aprovechar de manera eficiente dichos recursos con el propósito de tener éxito dentro del ámbito empresarial, para ello es necesario conocer la área administrativa y por ende los administradores conozcan los cambios que se han venido dando en los diferentes aspectos tanto tecnológicos, políticos y económicos, esto les permitirá tener una visión más clara sobre las necesidades de la empresa de esta forma alcanzar con facilidad los objetivos.

1.3.2.3 Objetivos de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa define los siguientes objetivos:

- Identificar las herramientas necesarias para que la gestión administrativa se de en forma efectiva.
- Determinar debilidades de los métodos o procedimientos administrativos empleados.
- Establecer el grado de efectividad que se han cumplido los deberes y atribuciones que se han asignado.
- Evaluar la efectividad de los controles internos.
- Corregir las debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
- Determinar si los objetivos y metas trazadas han sido alcanzados.
- Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la administración.
- Detectar las áreas críticas dentro de institución con la finalidad de superar dicha falencia.

1.3.2.4 Elementos de la Gestión Administrativa

Los elementos del proceso administrativo son el pilar fundamental dentro de toda empresa ya que su finalidad es ayudar al administrador a llevar a cabo las actividades de manera eficiente aprovechando los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta la empresa. Dentro de la administración existen cuatro elementos esenciales los mismos que detallamos a continuación:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control.

Planeación. Consiste en definir los objetivos y metas de la organización, estableciendo estrategias adecuadas que ayuden a desarrollar una jerarquía armónica completa en la coordinación de las actividades las mismas que se deben cumplir a cabalidad para la consecución y logro de los objetivos.

Organización. Es uno de los procesos de la administración la cual es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, humanos de un organismo social, con la finalidad de lograr su máxima eficiencia.

Dirección. Es el pilar fundamental dentro de la administración la cual ayuda a lograr las actividades de manera efectiva ayudando a cumplir a cabalidad con lo trazado por parte de la entidad.

Control. Es el proceso más riguroso dentro del proceso administrativo la cual es la encargada de coordinar las actividades de manera eficiente con el fin de que se cumplan de acuerdo como fueron planificadas además de corregir cualquier falencia que se presente dentro de la entidad.

1.3.3 GESTIÓN FINANCIERA

La Gestión Financiera permite controlar de manera eficiente los recursos financieros disponibles que posee la empresa con el fin de tener un equilibrio económico y en base a ello obtener una información relativa sobre la situación económica la misma que ayudará a la gerencia a tomar decisiones correctivas en beneficio de la empresa.

1.3.3.1 Conceptos de Gestión Financiera

De acuerdo a NUNEZ, Paulo (2012) la Gestión Financiera es “Una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización, así la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros”.

Para el autor MENDEZ, José (2009) define que la Gestión Financiera es “Un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles dentro de la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución y logro de los unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con la misión” (p.18)

Para los postulantes la Gestión Financiera constituye una herramienta esencial dentro de una empresa que administrándola de manera eficiente ayuda al proceso administrativo dentro de la organización en especial al departamento financiero quien es la razón de ser, para ello es indispensable aplicar procedimientos y métodos eficientes que permitan optimizar los recursos económico que posee con el propósito de alcanzar los objetivos y metas planteadas por la entidad en tiempo determinado ayudando de esta forma al logro y éxito de la administración y por ende su permanencia a futuro con una efectiva liquidez.

1.3.3.2 Importancia de Gestión Financiera

La Gestión Financiera es importante dentro del ámbito empresarial en cual permite administrar y planificar de manera adecuada el uso de sus recursos financieros disponibles que posee la organización, por lo que una buena Gestión Financiera no solo evalúa la parte económica también ayuda a pronosticar a futuro las probabilidades de falta o exceso de dinero (déficit o superávit), es por ello que en toda empresa se debe considerar este factor el cual ayuda llevar a cabo una buena administración y por ende es el responsable de cuidar la estabilidad económica la misma que si no se maneja de manera eficiente puede ser perjudicial en un futuro, cabe recalcar que una buena administración financiera ayuda a obtener información relevante sobre el aspecto económico.

1.3.3.3 Objetivos de Gestión Financiera

Entre los objetivos que determina la Gestión Financiera tenemos:

- Analizar la viabilidad económica y financiera de las inversiones que posee la empresa.
- Proporcionar productos y servicios de calidad.
- Gestionar de acuerdo con el interés de los accionistas.
- Incrementar al máximo la utilidad de los accionistas.
- Garantizar el uso adecuado de los recursos.
- Elevar al máximo el nivel de eficiencia según los objetivos y políticas determinadas.
- Maximizar las ventas o de la cuota de mercado.
- Proteger en el bienestar de la sociedad.
- Administrar la financiación de la empresa

1.3.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Hoy en día la Gestión Administrativa y Financiera es de gran trascendencia dentro de las empresas puesto que esta ligada a todo el proceso institucional el cual dependerá el éxito de la empresa, además se encuentra enmarcado en base al cumplimiento de los objetivos.

1.3.4.1 Conceptos de Gestión Administrativa y Financiera

Para el autor ROBBINS, Stephen (2005) define a la Gestión Administrativa y Financiera como “El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, controlar y con ello alcanzar los objetivos y metas trazadas”. (p. 258).

Según ANDRADE, Ramiro (2002) la Gestión Administrativa y Financiera comprende “Todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma”. (p.207)

Para los investigadores la Gestión Administrativa y Financiera es el conjunto de acciones que permite tener un control eficiente en cada uno de los procesos o actividades que se realizan dentro de los diferentes departamentos con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas propuestas por parte de la empresa, también la gestión juega un rol importante producto de ello se realiza una adecuada distribución de los recursos existentes y por ende administrar tiempo, dinero y espacio de esta manera controlar los desperdicios que se suscitan en el área los mismos que son perjudiciales para toda entidad, es por ello que una buena gestión ayuda al logro y éxito empresarial demostrando eficiencia y eficacia al momento de desarrollar las actividades operacionales que se llevan a cabo dentro de la empresa.

1.3.4.2 Importancia de Gestión Administrativa y Financiera

Es importante recalcar que la Gestión Administrativa y Financiera es el conjunto de acciones sistemáticas encaminadas al cumplimiento de las etapas del proceso administrativo así como a la búsqueda de los recursos financieros los mismos que son administrados en base a la función de las necesidades internas y externas por parte de la organización a fin de tomar decisiones que mejoren la eficiencia y eficacia de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos. También se encuentra enmarcado en base al cumplimiento y la administración de los recursos económicos a fin de coordinar de manera eficiente todos los bienes, recursos y el talento humano que esta posea los mismos que son el eje fundamental dentro de toda empresa.

La Administración se enfoca en los siguientes puntos el cual se detalla a continuación:

- La Administración se da donde quiera que exista una organización.
- El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena Administración que posea.

1.3.4.3 Objetivos de Gestión Administrativa y Financiera

- Garantizar una función administrativa transparente, en cual ayude de manera eficiente el cumplimiento de las fases de la Administración y con ello el cumplimiento de los objetivos.
- Diseñar y mantener un ambiente laboral, el mismo que está conformado por grupos de personas quienes ayudan a cumplir los objetivos trazados por parte de la administración.
- Administrar eficientemente cada uno de los recursos existentes.
- Incrementar al máximo la utilidad de los accionistas.

1.3.5 EMPRESA

Las empresas son el factor esencial que mueve la economía del país y por ende se encuentra asentada en un lugar determinado con fines y objetivos claramente definidos y producto de ello lograr una ganancia.

1.3.5.1 Conceptos de Empresa

Para ZAPATA, Pedro (2011) la empresa es “Todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y servicios que al ser vendidos producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general”. (p. 5)

Según MÉNDEZ, José (2009) define que la empresa es “La célula del sistema económico capitalista, es la unidad básicas de la producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades, economías fundamentales en alguna de las ramas productivas del sector económico” (p. 8)

Para los tesisistas las empresas son entidades que se encuentran constituidas legalmente por un grupo de personas y están asentadas en un lugar determinado con el objetivo de ofertar bienes o servicios que satisfagan a la ciudadanía o colectividad producto de ello obtener una rentabilidad económica a cambio por dicha comercialización, de esta forma es como han surgido las empresas.

1.3.5.2 Importancia de Empresa

Las empresas son el eje fundamental que mueven y regulan el sistema económico de un país, debido a que generan fuentes de trabajo a una población donde se encuentra segmentada, además su objetivo primordial es generar riqueza así como bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la colectividad y por ende tener un constante aumento en la productividad, desarrollo y el buen vivir de las personas, los mismos que ayudan a regularizar la economía ecuatoriana a través de su comercialización y producto del intercambio generar una rentabilidad satisfactoria acorde a las expectativas de la entidad.

1.3.5.3 Clasificación de las Empresas

En la actualidad y con los avances tecnológicos que crece a pasos agigantados se han originado la existencia de una gran diversidad de empresas que se dedican a la comercialización de bienes y servicios todos con un solo fin satisfacer las necesidades de una población, además es necesario describir algunas de ellas para de identificar su naturaleza y composición según sus actividades operacionales.

Según el Sector o a la Procedencia del Capital:

- **Públicas.** Son entidades constituidas con el capital del estado y son creadas sin fines de lucro.
- **Privadas.** Son empresas que se encuentran legalmente constituidas con el capital propio de los accionistas y su finalidad es netamente lucrativa.
- **Mixtas.** Son aquellas que están conformadas con un capital tanto del sector público como del privado.

Según la Integración del Capital o número de socios:

- **Unipersonales.** Las empresas unipersonales son las que su capital está integrado por una sola persona.
- **Sociedades.** Son aquellas cuyo capital pertenece a dos o más personas naturales o jurídicas.

Según su Naturaleza.

- **Empresas Industriales.** La actividad de este tipo de empresa es la producción de bienes mediante la transformación de materias primas a productos terminados, en base a la explotación y extracción de los recursos minerales.

- **Empresas de Servicios.** Son aquellas que brindan sus servicios a la comunidad con la finalidad de generar lucro o rentabilidad producto del servicio.
- **Empresas Agropecuarias.** Son entidades que se dedican a la producción de productos agrícolas y pecuarios en gran magnitud y en base a ello percibir una ganancia económica.
- **Empresas Comerciales.** Se dedican a la compra-venta de productos terminados y sirven como intermediarios entre el productor y el consumidor.

1.3.6 CONTROL INTERNO

El control dentro de una empresa se constituye en una etapa fundamental la misma que ayuda a evaluar la ejecución de los planes con el fin detectar y prevenir desviaciones que se pueden presentar, para ello recurrimos a varios autores que manifiestan la siguientes conceptualizaciones.

1.3.6.1 Conceptos de Control

Para los autores AZCANO Y RIVAS (2002) definen al control:

“El control es una de las fases del proceso administrativo y se encarga de evaluar que los resultados obtenidos durante el ejercicio se hayan cumplido de acuerdo con los planes y programas previamente determinados, a fin de retroalimentar sobre el cumplimiento adecuado de las funciones y actividades que se reportan como las desviaciones encontradas; todo ello para incrementar la eficiencia y eficacia de una institución.” (p.97)

Para los autores HORGREN, SUNDEM y STRATTON (2006) el control es “Una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar su rendimiento.”(p. 382)

Para los investigadores el control interno permite identificar las falencias con anticipación las mismas que son corregidas de forma inmediata con el fin de tener un control permanente de todas las actividades dentro de la área empresarial, cumpliendo a cabalidad con los planes y programas propuestos por la empresa u organización en el tiempo establecido.

1.3.6.2 Importancia de Control

El control dentro de las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, por lo que es bueno resaltar que las empresas que apliquen controles en sus operaciones les permitirá conocer la situación real tanto interno como externo, para ello indispensable tener una planificación la misma que ayudará a verificar que los controles internos se cumplan a cabalidad con la finalidad que permita darle una mejor visión sobre su gestión. Además un buen control es esencial en la empresa dado que su aplicación permitirá establecer medidas correctivas de tal forma que se alcancen los planes desde el momento en que se establecen sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.

1.3.6.3 Objetivos de Control

Crear mejor calidad: Las fallas que se presentan dentro del proceso o área se detectan y se corrigen a tiempo con la finalidad de evitar riesgos que puedan ser perjudiciales dentro de la entidad.

Enfrentar el cambio: Es la parte ineludible del ambiente de cualquier organización por lo que los mercados cambian la competencia y producto de ello ofrecen productos o servicios nuevos de gran calidad lo cual captan la atención del público, cabe destacar que la función del control interno esta direccionada a la gerencia a responder a las amenazas u oportunidades y a detectar los cambios que afectan tanto interno como externo las mismas que son perjudiciales para la empresa y deben ser corregidas en el tiempo, debido que pueden ser perjudiciales en un futuro.

Producir ciclos más rápidos: Conocer la demanda de los consumidores en base a ello se diseña el producto, la calidad y el tiempo de entrega por lo que en la actualidad los clientes no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: El trabajo en equipo es una tendencia contemporánea hacia la administración y por ende aumenta la necesidad de delegar autoridad quien fomente a que los trabajadores trabajen en equipo, esto no disminuye las responsabilidades de la gerencia; por lo contrario, cambia la eficiencia del proceso de control el mismo que permite a la gerencia controlar las responsabilidades que tiene cada empleado, sin entorpecer su creatividad o participación dentro de su área de trabajo.

1.3.6.4 Tipos de control

Existen varios tipos de control entre ellos tenemos:

a) Por la Función

Se clasifica por la función considerando que la administración requiere tener sobre la empresa controles internos relacionados con sus áreas de operación con la finalidad de tener una mayor eficiencia y eficacia en cada una de sus operaciones que desarrollan dentro de la entidad.

Control Administrativo. Es el plan organizacional que adopta cada entidad con sus correspondientes procedimientos, métodos operacionales y contables de esta forma ayuda al establecimiento de un medio adecuado, corroborando al logro del objetivo administrativo, el mismo que ayuda a mantener informado sobre la situación actual de la empresa, a coordinar sus funciones y procedimientos, conservar una ejecución eficiente y posteriormente a determinar si está operando conforme a las normas, reglamentos y políticas establecidas por parte de las entidades del sector.

Control Contable. Su objetivo es que todas las actividades u operaciones que realicen se registren oportunamente en las cuentas apropiadas del periodo contable que se lleva a cabo, y que todo lo contabilizado exista investigando cualquier diferencia para adoptar acciones correctivas apropiadas que beneficien a la entidad de manera eficiente.

Los controles contables comprenden los métodos y procedimientos con la finalidad de salvaguardar los activos que posee la empresa y por ende tener una confiabilidad en los registros financieros lo que conllevara en un futuro a tomar decisiones acertadas en beneficio de la misma, además de brindar una seguridad razonable en la información financiera.

b) Por la Acción

El control interno se clasifica por la acción ya que considera el momento en que se ejecuta una operación, este puede darse al inicio o una vez terminada el proceso de evaluación.

Control Previo. Es el conjunto de procedimientos que está orientado a la verificación, revisión y cumplimiento de las operaciones tanto administrativas como financieras de una empresa las mismas que deben ser observadas con el propósito de establecer su exactitud, autenticidad, veracidad y validez durante el proceso de evaluación.

Control Concurrente. Es un conjunto de medidas que una entidad adopta para verificar y revisar las operaciones que al momento se vayan a efectuarse, se aplica en forma simultánea con la persona que autoriza o ejecuta las transacciones la misma que verifica su comportamiento.

Control Posterior. Es parte integrante del control interno, ejercido por auditoría interna sin perjuicio por exámenes realizados por auditores externos con la finalidad de verificar su legalidad y exactitud.

Control Detectivo. Constituye la confiabilidad de los controles preventivos, estos existen cuando las transacciones han sido procesadas sobre la información lo que conlleva a ser el pilar fundamental dentro del área financiera al momento de tomar decisiones.

c) Por la Ubicación

Control Externo. Es ejercido por una entidad diferente; ya que quien controla desde afuera mira desviaciones que la propia administración no puede detectar y dado el carácter contractivo del control externo, las recomendaciones que el formula resultan beneficiosas para la organización.

Control Interno. Es el conjunto de políticas, procedimientos, dispositivos, practicas u otras acciones a seguir, las mismas que actúan para eliminar o minimizar los riesgos adversos o mejorar oportunidades positivos para el logro de los objetivos propuestos.

1.3.7 CONTROL INTERNO

Hoy en día el control interno es considerado como el pilar fundamental el cual es efectuado por los administradores de la entidad con la finalidad de dar cumplimiento a las actividades u operaciones que se realizan diariamente tanto internos como externos, las mismas que son coordinadas de manera eficiente dentro del área.

1.3.7.1 Conceptos de Control Interno

Para el autor MENDEZ, José (2011) define al Control Interno como “Un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable al momento de conseguir información en la empresa” (p. 13)

Según ZAPATA, Pedro (2011) menciona en su libro titulado Contabilidad General al Control Interno como “ Un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos” (p. 20)

Para los postulantes el control interno es un proceso aplicado por la máxima autoridad de una entidad al momento de conocer que los procedimientos, normas y políticas que posee se cumplan a cabalidad, con el propósito de proporcionar una seguridad razonable para el logro y consecución de los objetivos institucionales y la protección de los recursos ya que un control interno eficiente ayuda orientar la gestión y por ende sea más transparente, productiva y eficaz, creando un ambiente sano lleno de confianza y credibilidad para el beneficio del personal administrativo – operativo.

1.3.7.2 Importancia de Control Interno

Una de las razones más esenciales que posee el control interno es ayudar al plan organizacional con la finalidad de mejorar la calidad en sus operaciones ya que su objetivo primordial es detectar las falencias y eliminarlas de igual forma se crea para facilitar el trabajo dentro de la entidad, es decir delegando responsabilidades que ayuden a la fomentación del trabajo en equipo en base a esto se llega a determinar que es importante para la empresa; un buen Control Interno eficiente con sus correspondientes procedimientos, métodos operacionales con el fin de limitar los riesgos que afectan a las actividades de las organizaciones.

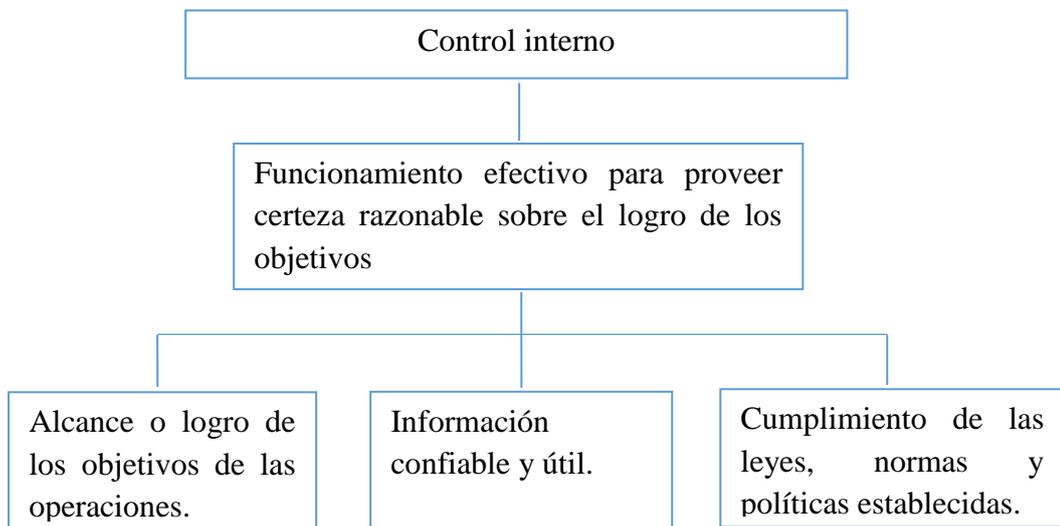
1.3.7.3 Objetivos de Control Interno

El control interno está enmarcado en el plan organizacional a través del conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos se encuentren debidamente custodiados por la entidad con la finalidad que desarrollen eficazmente según las directrices enmarcadas por la administración. A continuación se detalla:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Salvaguardar los bienes de la entidad.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, normas y políticas establecidas.

Cuadro N°1.1

Control Interno



Fuente: Los Investigadores

Elaborado por: Los Investigadores

1.3.7.4 Características de Control Interno

Las características del Control Interno son importantes ya que ayuda a identificar las operaciones el cual incluyen:

- El control interno es esencial para el desarrollo de las actividades de una empresa.
- Un plan de organización que provee segregación adecuada de las responsabilidades y deberes.

- Un sistema de procedimientos de registro que provee adecuadamente un control razonable sobre los movimientos contables que realiza la empresa.
- Desarrollo de las funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización.
- Recurso Humano de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades

1.3.7.5 Principios de Control Interno

El control interno se constituyen en fundamentos específicos y de aceptación general para el diseño, aplicación y funcionamiento del Control Interno dentro de las entidades en cada una de sus departamentos Operativos, Administrativos y Financieros.

En relación con la organización.

- Debe existir lineamientos de responsabilidad y autoridad claramente definidas por escrito a través de manuales de organización y organigramas que ayuden al control de la entidad.
- Debe haber separación en la ejecución y control de las operaciones así como la custodia de los activos involucrados en tales operaciones.
- El trabajo debe estar racionalmente dividido.

En relación con la Autorización, Ejecución y Control de las Operaciones.

- Las normas y procedimientos operativos deben estar claramente definidos por la empresa.
- El sistema debe prever controles sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

- Usar cuentas de control que permita el cumplimiento de cada uno de los procedimientos que se empleen dentro de la entidad con la finalidad de garantizar de forma eficiente de las operaciones garantizando una seguridad a los proceso.
- El control interno proporciona a la administración una seguridad de que todo esté funcionando de manera eficiente de acuerdo a la normativa y políticas establecidas.

1.3.7.6 Elementos de Control Interno

El control interno ayuda a la administración al cumplimiento y logro de los objetivos institucionales propuesto por la empresa para ello es necesario aplicar los siguientes elementos que son de vital importancia dentro de la misma, entre estos tenemos.

Organización Estructural. Está conformada por la estructura orgánica, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación que maneja la empresa y los canales de comunicación entre otros.

Definición de Objetivos. Son los medios que utiliza el control interno para evaluar su gestión empresarial.

Procesos y Procedimientos. Los procesos son las etapas que compone el control interno, mientras los procedimientos son las técnicas que se aplican a la institución, las actividades o funciones que se evalúan. Por lo que es necesario que toda organización exista un conjunto de reglas y normas que rijan el sistema operativo.

Desempeño del Personal. Comprende la captación, entrenamiento, ejecución de actividades, retribuciones por el trabajo y el resultado de sus actividades y la ética que se aplique.

Supervisión Permanente. Comprende el conjunto de acciones para observar, examinar e inspeccionar las actividades operacionales que se desarrollan internamente con la finalidad de evitar desviaciones de recursos, además es necesario canalizar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos es decir que las operaciones deben ser efectuadas de acuerdo a los planes establecidos en cada departamento.

1.3.7.7 Alcance del Control Interno

La evaluación del control interno se debe direccionar a cada uno de los componentes que integra el control con respecto a las actividades administrativas y su alcance de la evaluación depende de los objetivos, la información financiera y el cumplimiento, es decir las evaluaciones del control interno varían dependiendo del significado de los riesgos que están siendo controlados y la importancia de los mismos. Por lo tanto el control se orienta al riesgo de prioridad alta aquellos más críticos para reducir el riesgo dado y tendrán que ser evaluados más frecuentemente.

1.3.7.8 Nomás Generales de Control Interno

Las entidades y organismos tienen una misión que cumplir para lo cual es necesario dictar estrategias y objetivos para alcanzarlos, la consecución depende del grado de seguridad que proporcione el control interno en la entidad, por otro lado la máxima autoridad dispondrá la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno, tanto para la empresa como para sus proyectos y actividades, además los objetivos propuestos ayuda a la dirección de los proyectos o actividades que se realizan dentro de la misma, para ello es necesario describir su clasificación:

- **Operacionales:** Se enfoca en la utilización eficaz y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos que posee la empresa para el desarrollo de sus actividades.

- **Financieros:** Se encarga en la elaboración y publicación de los reportes que emite los estados financieros los mismos que son actualizados y confiables por parte de la empresa.
- **Legalidad:** Se enfatiza en el cumplimiento de las disposiciones y normativas que sean aplicables para la consecución y logro de los objetivos los mismos que dependen del sistema de control interno que posee la entidad.

La consecución de los objetivos depende del grado de seguridad que proporcione el sistema de control interno de la entidad y la máxima autoridad dispondrá la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno, tanto para la entidad, como para sus proyectos y actividades.

1.3.7.9 Limitaciones del Control Interno

Las limitaciones pueden presentarse por:

- El usual requerimiento de la administración.
- La mayor parte de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones rutinarias.
- La posibilidad de evadir los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración.
- La posibilidad de que la persona encargada de ejercer el control interno pudiera abusar de su autoridad.

Estas limitaciones impide que se tenga la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad es decir el control interno proporciona una seguridad razonable, a pesar de estas limitaciones la dirección debe ser consiente de ellas cuando seleccione y despliegue controles que minimicen estas falencias.

1.3.7.10 Modelos de Control Interno

Existen varios métodos que ayudan a evaluar el Control Interno los mismos que son de gran ayuda para las empresas y por ende es aplicado por los administradores para tener un control eficiente en sus operaciones, para lo cual detallamos a continuación:

- El informe COBIT (Objetivos de Control para Tecnología de Información).
- El informe SAC (Sistema de Auditoría y Control)
- Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)
- Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO).
- Marco Integrado de Evaluación y Riesgos del Ecuador (CORRE)
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) I, II, III

Para la evaluación del control interno se empleará la metodología del COSO I puesto que ayudará a determinar de mejor de manera las falencias que posee la entidad, por otro lado este modelo permitirá dar solución a los problemas que tiene ya que se corregirá las políticas y procedimientos que se emplean para el proceso de comercialización la Fábrica de Lácteos Amazonas, con la finalidad que la administración tenga un control eficiente dentro de cada una de las operaciones que realiza tanto interna como externa.

1.3.7.10.1 Informe (COBIT)

El informe COBIT (Objetivos de Control para Tecnología de Información), es un modelo estructurado lógico de mejores prácticas de tecnología de información definidas por un consenso de expertos en todo el mundo en aspectos técnicos, seguridad, riesgos, calidad y control. Además es un marco de control interno que parte de la premisa para proporcionar información para alcanzar los objetivos de

la entidad relacionados directamente con el reporte financiero y otros lineamientos de control.

Dominios del COBIT:

- Planeamiento y organización
- Adquisición e implantación
- Entrega, soporte y monitoreo

1.3.7.10.2 Informe (SAC)

El modelo de Sistema de Auditoría y Control (SAC) define a un sistema de control interno como un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas y gente que son agrupados o conscientemente segregados para asegurar el logro de los objetivos y metas. También el informe SAC contempla la existencia de una serie de sistemas de control de acceso confiables que actúan de manera independiente y dan servicio a los recursos controlados por un administrador y no han de residir en su propio sistema de información debido a que el usuario posee una serie de atributos para el acceso de los mismo y deben ser firmados digitalmente por una entidad de certificación confiable de este modo se garantiza los atributos y pueden ser comunicados de forma segura tanto interna como externa y por ende garantizando una comunicación.

Componentes de la SAC

El sistema de control interno consta de tres componentes:

- El ambiente de control
- Manuales y automatización
- Procedimientos de control de sistemas

1.3.7.10.3 Marco Integrado del Control Interno Latinoamericano (MICIL)

En relación de los competitivos para mejorar el modelo COSO surge el Marco Integrado del Control interno Latinoamericano (MICIL) el cual es un sistema de control por actividades que ha sido de gran ayuda para la parte administrativa con el fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la empresa. Cabe mencionar que este modelo de control interno se encuentra basado en estándares para las pequeñas, medianas y grandes empresa desarrollado en el informe COSO el cual promueve responsabilidad y transparencia.

Componentes de MICIL

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Seguimiento

1.3.7.10.4 Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO)

El modelo de Control Interno en base a COCO es producto de una revisión del comité el cual se basa directamente en los elementos de una organización como recursos, sistemas, procesos y metas que tomadas en conjunto apoyan a la administración al cumplimiento y logro de los objetivos de la empresa las mismas que ayudan a satisfacer las necesidades. Por otro lado el control interno se basa en realizar revisiones puesto que es un modelo que guía en el informe COSO cuya finalidad es plantear modelos diferentes y entendibles mismos que ayude a mejorar el control, además debe ser empleado por un personal responsable quien deberá evaluar la efectividad del control dentro del área y reportar su evaluación al personal idóneo.

Criteria

- Propósito
- Compromiso
- Aptitud
- Aprendizaje

1.3.7.10.5 Marco Integrado de Evaluación y Riesgos del Ecuador CORRE

El control interno se define de manera amplia como el proceso llevado a cabo por el Consejo directivo que labora en la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución y logro de los objetivos. También este modelo de control establece como una base principal dentro de una entidad la cual es llevada a cabo con responsabilidad así como también de manera eficiente y eficaz para que se lleve a cabo correctamente.

Componentes

- Ambiente Interno de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

1.3.10.6 Modelos de control interno COSO I, II, III

1.3.10.6.1 Informe de Control Interno COSO I

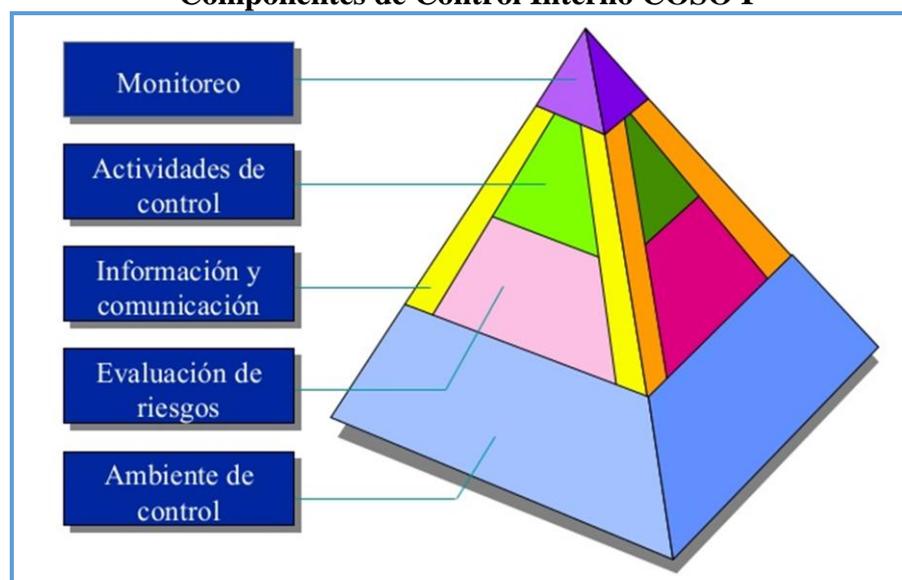
El informe COSO surge como respuesta a las inquietudes planteadas a la diversidad de conceptos, funciones e interpretaciones existentes cuyo objetivo consiste en brindar una mayor seguridad al personal con la finalidad de alcanzar una mayor exactitud y transparencia en la información financiera. En lo que corresponde a los distintos modelos de Control Interno en el cual se enfatiza el COSO I el cual es idóneo en el desarrollo de nuestras actividades y por ende ayude a tener un mejor control dentro de la empresa facilitando la evaluación, monitoreo y control de los procesos internos.

1.3.7.10.6.1 Componentes del Control Interno

El control interno está compuesto de cinco componentes relacionados entre sí los mismos que se derivan de la dirección, por lo que para operar la estructura del control interno se establecen los siguientes componentes el cual será de gran ayuda para la empresa.

Gráfico N° 1.2

Componentes de Control Interno COSO I



Fuente: COSO I
Elaborado por: Los Investigadores

Para el cumplimiento y logro de los objetivos de la administración se aplicarán los siguientes componentes que son esenciales dentro del control interno según el informe COSO I, y es considerado como un conjunto normas que se emplean para medir el control interno, por lo que un buen control en las operaciones ayudara a de determinar su efectividad organizativa dentro de la empresa y producto de ello la consecución de los objetivos trazados.

1.3.7.10.6.1.1.1 Ambiente de Control.

Consiste en el establecimiento de su entorno que estimule la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, de igual forma su integridad y los valores éticos en el ejercicio de sus deberes dentro de la entidad, es importante tener en cuenta la forma que son comunicados puesto que la administración es el pilar fundamental en toda entidad los mismos que esperan que las actividades de desarrollen de manera paulatina y así evitar errores que pueden presentarse dentro de la empresa.

El ambiente de control interno marca el funcionamiento de la empresa e influye en la mente de los empleados que laboran dentro de la misma aportando disciplina, por lo que el control influye la integridad, valores éticos en la gestión, cabe mencionar que la dirección asigna autoridad y responsabilidades a cada uno de los empleados y la orientación al consejo de administración. Es por ello que el ambiente de control desarrolla la estructura en la cual se debe cumplir los objetivos los mismos que se deben ejecutar de forma eficiente.

A continuación se detalla los siguientes elementos:

- Integridad y valores éticos.
- Autoridad y responsabilidad.
- Estructura organizacional.
- Políticas de personal.

1.3.7.10.6.1.1.2 Evaluación de Riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes que se pueden presentar en una empresa las mismas que deben ser mejorados para la consecución y logro de los objetivos propuestos, de igual forma dichos riesgos deben ser corregidos de manera eficiente, además muchas de las empresas que existen en nuestro país sean grandes o pequeñas se enfrentan a diversos riesgos de origen externo o interno los mismos que deben ser evaluados, por lo que la evaluación consiste en la identificación de los riesgos relevantes y sirven de base para determinar cómo se han controlar esas falencias y eliminarlas.

Por otro lado debe ser un proceso continuo dentro de la empresa y debe estar orientado a un futuro permitiendo a la gerencia a prevenir los riesgos y adoptar medidas oportunas para minimizar dichas falencias o desviaciones que tiene un impacto preventivo y se debe convertir en algo natural como parte del proceso debido a que cuenta con un control interno eficiente.

A continuación se detalla los siguientes elementos:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- Identificación de los riesgos tanto internos como externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Los avances tecnológicos y las nuevas líneas de negocio.
- Los cambios en el ambiente operativo.

1.3.7.10.6.1.1.3 Actividades de Control.

Son las labores que realizan los directivos y demás personal que están relacionados con la entidad para cumplir con las actividades u operaciones diarias las mismas que se encuentran relacionadas con las políticas y procedimientos a

seguir por parte de la dirección y en base a ello se tomen medidas correctivas para controlar los riesgos relacionados con los objetivos y metas trazadas por parte de la gerencia, también las acciones que se desarrollan dentro de una institución son ejecutadas por el talento humano que integra la empresa, además estas actividades están orientadas hacia la identificación y análisis de los riesgos que una vez controlados estarán encaminados a la protección de los recursos materiales, humanos y financieros.

A continuación se detalla los siguientes elementos:

- Políticas para el logro de los objetivos.
- Coordinación dentro de cada una de las áreas.
- Diseño de las actividades de control.

1.3.7.10.6.1.1.4 Información y comunicación

Se debe comunicar información pertinente que permita al personal cumplir con sus responsabilidades, además de transmitir los procedimientos y registros establecidos por la entidad; también es necesario que la información que se presente se debe identificar y comunicar a las personas idóneas quienes serán el apoyo fundamental para que se cumplan a cabalidad cada una de sus funciones, es por ello que los sistemas informáticos producen informes que contienen información tanto operativa como financiera y datos relevantes sobre el cumplimiento de las normas que ayudan a dirigir a la empresa de una forma adecuada y así cumplir con los objetivos establecidos, de igual forma debe haber una buena comunicación por parte de la gerencia a través de todas las áreas de la institución para mantener informado sobre la dirección. Por otro lado las empresas deben contar con un sistema de información eficiente orientado con un fin común producir informes sobre la gestión, la situación económica y el cumplimiento de la normativa.

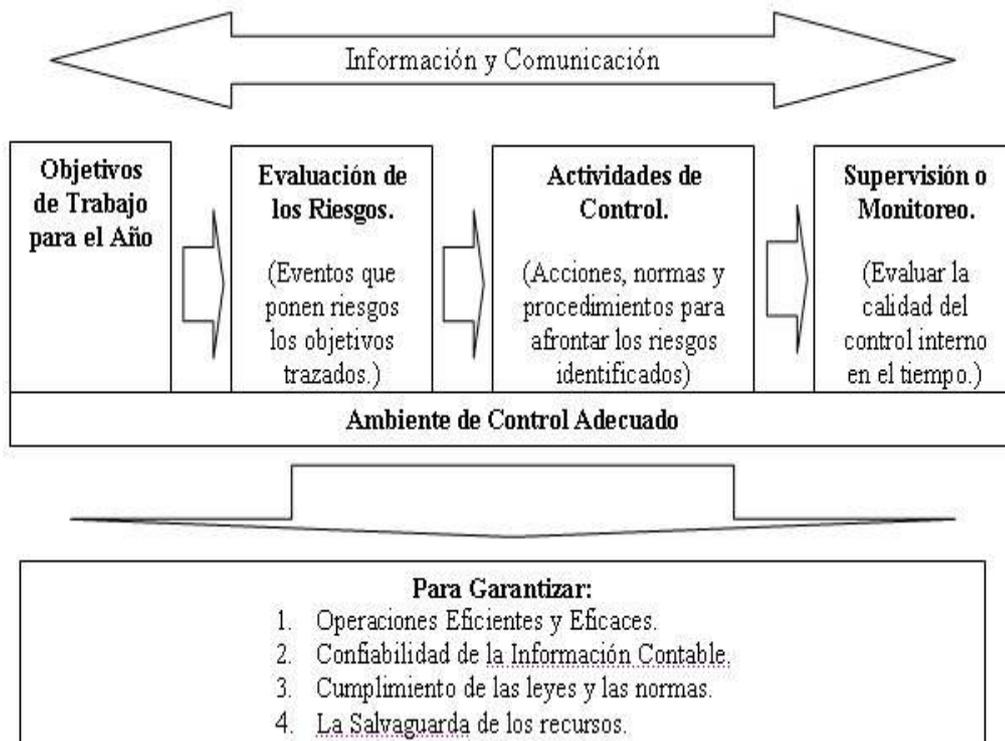
A continuación detallamos los siguientes elementos:

- Identificación de información suficiente.
- Revisión de los sistemas de información.
- Selección del personal para que cumplan a cabalidad con sus funciones.
- Información relevante la cual debe ser identificada y comunicada en forma oportuna al personal idóneo.

La información debe ser revisada cuando existan cambios en los objetivos o cuando produzcan cambios en los objetivos o deficiencias significativas en el proceso de emisión de información.

Gráfico N°1.3

Información y Comunicación



Fuente:<http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
Elaborado por: Los Investigadores

1.3.7.10.6.1.1.5 Supervisión y Monitoreo

Los sistemas de control dentro de una empresa deben monitorearse de manera apropiada con la finalidad de tomar acciones correctivas que permita corregir dichas falencias que se presentaron dentro de la empresa, además el monitoreo asegura que el control interno continua operando eficazmente lo que implica la valoración del personal y la supervisión permanente de las actividades realizadas de forma constante en las distintas estructuras de organización o mediante un equipo de auditores internos así como el propio comité de control que deben llevar su funciones a la prevención de hechos que generen perdidas costosas q afecten a la entidad desde el punto de vista financiero y humano. El objetivo de esto es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente a través de las modalidades de supervisión, actividades continuas o evaluaciones puntuales que la administración realice al momento de monitorear cada uno de los procesos.

1.3.7.10.6.2 Comité de Organizaciones Patrocinadoras COSO II

El COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSOII) y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando énfasis en sus procesos y la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Es por ello que al Control Interno se define como un proceso integrado a los procesos y es efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos.

1.3.7.10.6.2.1 Objetivos

- Facilitar un modelo en base al cual se pueda evaluar su sistema de control dentro de la empresa.
- Integrar diversos conceptos de control interno para establecer una definición común e identificar los componentes de control.

Gráfico N°1.4

Componentes del Control Interno COSO II



Componentes

- Ambiente de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgo
- Respuesta al Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

El Control Interno comprende el plan de las organizaciones y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

1.3.7.10.6.3 Informe COSO III

En mayo del 2013 se publicó la actualización del informe COSO III (Marco Integrado de Control) el cual es un sistema de control interno efectivo que requiere la toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficiencia y la eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de leyes y normas aplicables. El Marco Integrado de Control Interno abarca cada una de las áreas de la empresa.

Componentes

- Entorno de Control
- Evaluación del Riesgo
- Sistema de Información y Comunicación
- Actividades de Control
- Supervisión del Sistema de Control

Marco Integrado de Control Interno define los objetivos:

- Aclarar los requerimientos de control interno
- Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos
- Ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes

Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.

Cuadro N°1.2

Diferencia de modelos de control (Informe COSO – CORRE – MICIL – COCO)

COMPONENTES MÉTODO COSO	COMPONENTES MÉTODO CORRE	COMPONENTES DEL MÉTODO MICIL	COMPONENTES MÉTODO COCO
<p><u>AMBIENTE DE CONTROL</u> Se refiere al medio ambiente en que se desenvuelve la entidad, con su filosofía empresarial, los atributos del personal especialmente su integridad, valores éticos y profesionalismo con los cuales trabajan.</p>	<p><u>AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</u> Este componente vela el comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control interno.</p>	<p><u>AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO</u> Es el más relevante y constituye el fundamento para el diseño, la implantación, el auto evaluación y la evaluación externa del MICIL en una organización.</p>	<p><u>PROPÓSITO</u> Los objetivos deben ser comunicados, se deben identificar los riesgos internos y externos que afecten el logro de los objetivos.</p>
<p><u>EVALUACIÓN DE RIESGOS</u> La entidad debe conocer los riesgos que le amenazan o afectan y afrontarlos con una estrategia que permita mitigar su impacto.</p>	<p><u>ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS</u> Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurar que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos seleccionados.</p>	<p><u>EVALUACIÓN DE RIESGOS</u> Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.</p>	<p><u>COMPROMISO</u> Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.</p>
<p><u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u> Consiste en las políticas y procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.</p>	<p><u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u> La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que pueda afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.</p>	<p><u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u> Es el componente que mayor número de factores contiene, y por tanto, el más relevante y la base por su diseño, la implantación, el auto evaluación y la evaluación en una organización.</p>	<p><u>APTITUD</u> El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el logro de objetivos. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.</p>

<p><u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u> Toda entidad requiere un sistema de información gerencial para la toma de decisiones y una fluida comunicación entre los departamentos y personal.</p>	<p><u>EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS</u> Permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impacten en la consecución de los objetivos.</p>	<p><u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u> Es el más dinámico y permite su interrelación desde la base de la pirámide.</p>	<p><u>EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE</u> Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.</p>
<p><u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u> Debe monitorearse el proceso total y considerar como necesario hacer modificaciones de esta manera el sistema puede funcionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifique.</p>	<p><u>RESPUESTA A LOS RIESGOS</u> La dirección para decidir a la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios; y selecciona aquellos que se situé el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo estable.</p>	<p><u>SUPERVISIÓN</u> Es importante para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.</p>	
	<p><u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u> Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlo, respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos.</p>		
	<p><u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u> Es identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario asumir sus responsabilidades.</p>		
	<p><u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u> La supervisión continua se escribe en el marco de las actividades y comprenden controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus actividades.</p>		

1.3.7.11 Métodos para evaluar el control interno.

Las metodologías para evaluar el control interno deben ser utilizadas por las entidades para conocer posibles falencias que se presenten dentro de la institución durante el desarrollo de sus actividades con la finalidad de tomar medidas correctivas en beneficio de la empresa.

1.3.7.11.1 Método de Cuestionario

El cuestionario de control interno es una de las técnicas más utilizadas, la cual consiste en una serie de preguntas orientadas para cada uno de los procesos que realiza la entidad con la finalidad de conocer la situación actual con que cuenta la empresa y en caso de hallar falencias o irregularidades dentro del departamento, buscar soluciones que permita mejorar el control interno.

La utilización de esta técnica implica una tarea previa dentro de auditoría lo que conlleva al profesional realizar cuestionarios estándares que ayuden a determinar hechos u opiniones reales que una vez tabulados se conocerá la efectividad de las actividades asegurando de esta manera la confiabilidad e integridad en cada una de las operaciones.

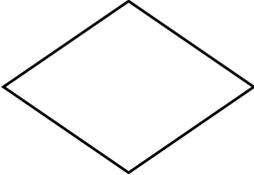
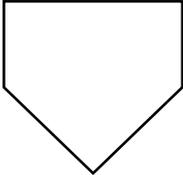
1.3.7.11.2 Método Narrativo

Esta técnica consiste en presentar en forma de relato las actividades u operaciones que el personal realiza en cada uno de sus departamentos, para poder describir las actividades que se debe seguir el ritmo de las operaciones ya que en base a ello se podrá detallar los procedimientos más relevantes y las características que realiza cada funcionario en la entidad. Por otro lado es importante tomar referencia el lenguaje que se emplee y la forma de transmitir el conocimiento adquirido durante la investigación con la finalidad que ayude a la determinación del control interno el mismo que será de gran ayuda para institución y la consecución y logros de los objetivos.

1.3.7.11.3 Método de Diagramas de Flujo

Es la representación gráfica de un proceso o actividad dentro de la fábrica dando a conocer su estructura orgánica en cada área utilizando símbolos convencionales y explicaciones rápidas que muestran una idea completa de los procedimientos a seguir, además con este método se puede identificar más fácil los puntos débiles que posee el control interno.

1.3.7.12.4 Simbología utilizada en los diagramas de flujo

Simbología	Descripción
	INICIO O FIN
	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS
	PROCESOS
	DESICIONES
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA
	LINEAS DE REFERENCIA
	ALMACENAMIENTO
	DATOS

1.3.8 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El sistema de control interno integra a los directivos, funcionarios y trabajadores que conforman la entidad por lo que cada uno de ellos deben estar claramente definidos en los manuales de funciones, políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

1.3.8.1 Conceptos de Sistema de Control Interno

Para el autor FUENTES, Alex (2011) define al Sistema de Control Interno como “Un conjunto de políticas, normas, procedimientos y técnicas de control establecidas por la empresa para alcanzar una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa, confiabilidad de los reportes, apropiada identificación y administración de los riesgos que enfrenta y cumplimiento de las disposiciones que son aplicables. (p.50)

Según ZULMA, Juliet (2010) el Sistema de Control Interno es “El conjunto de todos los elementos en donde los principales son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos que son de vital importancia ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y principios contables de general aceptación” (p.65)

Para los postulantes el sistema de control interno es un conjunto de procesos el cual está diseñado para verificar el cumplimiento de las actividades operacionales que se realizan en la empresa para ello es indispensable contar con políticas, procedimientos, leyes y normas reglamentarias que deben ser aplicados por todo el personal de la entidad con la finalidad de validar la información que se genera dentro del área administrativa u operativa, por lo que este sistema si se maneja adecuadamente ayuda a controlar de manera eficiente cada una de las actividades operacionales que realice el funcionario, permitiendo de esta manera tener un control riguroso y por ende permita al cumplimiento y logro de los objetivos trazados por parte de la institucionales.

1.3.8.2 Importancia del Sistema de Control Interno

El sistema de control interno es un proceso integrado a las actividades operativas de toda entidad en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos el cual son de vital importancia ya que promueven la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables, además los directivos de la institución deben de crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos y las limitaciones dentro del control interno.

1.3.8.3 Objetivos del Sistema de Control Interno

- Proteger los recursos que posee, buscando una adecuada administración ante posibles riesgos.
- Promover la eficiencia, la eficacia y economía en todas las operaciones facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Garantizar la evaluación y seguimiento de la gestión organizacional tanto interna como externa.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Velar que la empresa disponga de proceso de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza y características.

1.3.8.4 Elementos del Sistema del Control Interno

- Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Delimitación de la autoridad y los niveles de responsabilidad.

- Utilizar un sistema de organización adecuado para la ejecución de los planes.
- Dirección y administración del personal de acuerdo a un sistema de evaluación.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.

1.3.8.5 Diseño del Sistema de Control Interno

Toda empresa requiere un sistema que permita identificar los riesgos a las que esta expuestas y para ello debe proveer actividades de control para minimizarlos a un nivel aceptable con la finalidad de lograr los objetivos planteados, también se debe conocer los aspectos más relevantes que posee la empresa, los mismos que se detalla a continuación.

- Identificar las áreas involucradas.
- Analizar la segregación de funciones.

1.3.8.6 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

El manual de control interno es un instrumento de gran importancia dentro de una empresa para el personal que labora en la entidad ya que contiene cada uno de los procedimientos a seguir al momento de ejecutar sus actividades.

1.3.8.6.1 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es un documento que contiene brevemente la descripción de las actividades que debe desempeñar cada empleado dentro la empresa y con ello facilitar el trabajo.

1.3.8.6.1.1 Conceptos de Manual de Funciones

Para el autor GONZALES, Gilberto (2010) el manual de funciones es “Un instrumento de trabajo que contiene conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las labores” (p.25)

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

Para los postulantes el manual de funciones es un documento prescrito en cual contiene las actividades operacionales que debe desempeñar cada empleado de manera cronológica dentro del departamento, además en el incluye los cargos o unidades administrativas que interviene precisando su responsabilidad y participación con el propósito de mejorar la coordinación y la agilidad en el puesto de trabajo.

1.3.8.6.1.2 Importancia del Manual de Funciones

El manual es considerado como un catálogo administrativo en las empresas debido a que implica el control eficiente en el modelo organizativo mediante él se puede reducir las irregularidades y posibles desfalcos o acciones que se pueden suscitar en el área de trabajo, además es considerado como un sustento técnico para la ejecución y toma de decisiones en los procesos de selección del personal; administración salarial, capacitación y evaluación de desempeño, también contiene información detallada sobre la identificación del puesto y descripción de responsabilidades lo que permitirá desenvolverse en sus cargo de manera eficiente y conjuntamente apoyando a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa demostrando capacidad y preparación.

1.3.8.6.1.3 Objetivos del Manual de Funciones

- Delimitar los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo.
- Establecer independencia y separación de funciones en el registro, custodia y autorización de las operaciones.
- Realizar la labor de la administración bajo parámetros que permita comercializar las políticas.

1.3.8.6.1.4 Alcance del Manual de Funciones

El manual abarca toda la estructura de una empresa señalando las áreas que integra mediante las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos, permitiendo de esta manera tener un adecuado control interno y por ende poseer un control riguroso en las operaciones.

1.3.8.6.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En este instrumento se describe las labores rutinarias de trabajo, a través de la narración de los procedimientos que se utilizan dentro de la empresa y la secuencia lógica de sus actividades que debe seguir cada empleado facilitando esta manera cumplir con sus funciones.

1.3.8.6.2.1 Conceptos de Manual de Procedimientos

Para el autor ALVAREZ, Martin (2009) define que el manual de procedimientos es “Un instructivo que documenta la tecnología que se utiliza dentro del área, departamentos, dirección, gerencia u organización, en este manual debe contestar las preguntas de lo que realiza en el área, departamento, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados que realiza cada funcionario en la institución. (p.24)

Según GÓMEZ, Giovanni (2002) el manual de procedimientos como “Un componente del sistema de control, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre las políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las actividades que debe seguir el personal que integra una organización. (p.55)

Para los postulantes las empresas deben diseñar su sistema de control interno en el cual se integra los procedimientos a seguir que forman parte del pilar para poder desarrollar efectivamente sus actividades estableciendo responsabilidades a los encargados en cada área, generando información pertinente y estableciendo medidas de seguridad que ayuden al cumplimiento de las funciones empresariales y por ende el logro de los objetivos.

1.3.8.6.2.2 Importancia del Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un instrumento administrativo fundamental el cual consta la narración de las actividades a seguir ya que en él se define claramente las normas operativas empresariales al igual que sus líneas de responsabilidad y autoridad que una vez empleadas de manera eficiente ayudan a obtener mejores resultados que beneficien a la institución los mismos que deben reflejar los aspectos necesarios para la consecución de los objetivos y la ejecución de los controles, es por ello este catálogo es de vital importancia dentro de toda empresa.

1.3.8.6.2.3 Objetivos del Manual de Procedimientos

Se establece los procedimientos por ciclos o áreas administrativas:

- Implementar métodos y procedimientos de sistema de control interno.
- Definir los procesos de cada actividad y su responsable.

- Determinar el tiempo invertido en cada actividad operacional.
- Definir controles organizacionales.
- fomentar la descentralización y desconcentración de actividades por medio de una adecuada segregación de funciones.

1.3.10.4 Alcance del Manual de Procedimientos

Se enfatiza en analizar cada una de las áreas de la entidad generando información relevante que permita seguir de manera sistemática las responsabilidades asignadas al equipo de trabajo, basándose en normas y políticas que influyen en el desempeño de los mismos lo que promueve la eficiencia en la gestión.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Lácteos Amazonas es una empresa ecuatoriana ubicada en el barrio La Libertad perteneciente a la Parroquia Guaytacama - Cantón – Latacunga - Provincia Cotopaxi, fundada en el año 1998 con la iniciativa de 45 socios cuya visión fue mejorar el nivel económico de sus familias, así como también contribuir al desarrollo social del sector ofertando producto lácteos en sus diferentes presentaciones, tiempo durante el cual ha demostrado día a día calidad y excelencia en su producción.

Posteriormente en el año 2012 con la administración del Sr. Luis Humberto Casa y demás personal amplía su mercado al igual que su capacidad debido a la necesidad de la población lo que impulsan la creación de una gama de productos para el consumo de las familias como leche, queso y yogurt en sus diferentes medidas, con las que han llegado a segmentarse en diferentes ciudades de nuestro país en el poco tiempo.

Actualmente posee un equipo de trabajo comprometido con la empresa lo que permite ser competitiva y posesionarse en el mercado con liderazgo con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes quienes son el pilar fundamental para el crecimiento de la fábrica.

2.2 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño se refiere al esquema que se va a utilizar en la representación de las variables y como se va a tratar en el estudio con la finalidad de obtener resultados positivos para el desarrollo de la investigación.

2.2.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo el cual ayudará a establecer las falencias que posee la entidad, de igual forma conocer los procesos operacionales que debe ejecutar cada empleado.

En el desarrollo de la tesis se utilizaron fuentes documentales la cual permite obtener resultados favorables dentro de la propuesta de investigación, logrando recopilar datos reales de la fábrica con el fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos dentro de la investigación, cabe mencionar que la información proporcionada por la entidad es netamente confidencial.

2.2.2 Metodología

La metodología de nuestra investigación es no experimental ya que se tratará de dar solución a un problema existente para lo cual se realizará un estudio que brindará la información necesaria permitiendo realizar nuestra tesis, además este trabajo investigativo servirá de apertura para que muchos estudiantes y profesionales conozcan la importancia de realizar un control interno dentro de una empresa ya que el mismo ayudara a controlar las actividades operacionales que se desarrollan.

De la misma manera se realizará una metodología descriptiva con la que se busca conocer la situación real de la empresa indicando los rasgos y lineamientos, lo que se espera con esta investigación a más de recopilar datos es identificar las deficiencias que existen, esto ayudará a realizar una investigación única.

2.2.2.1 Métodos

Durante el desarrollo de la investigación se utilizará de manera oportuna cada uno de los métodos ya que estos permitirán analizar la problemática que existe dentro de la Fábrica Lácteos Amazonas y posteriormente la solución del problema que se presente en la misma.

2.2.2.1.1 Método Deductivo

Es el método que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parte de los hechos particulares aceptados como válidos y cuya aplicación sean de carácter general. Así también este método es el eje fundamental debido a que este parte de lo general a lo particular, por lo que se puede definir conceptualizaciones de manera universal de igual forma utilizando instrumentos científicos que permita obtener un conocimiento global sobre los procesos administrativo y financiero dentro de la entidad.

2.2.2.1.2 Método Inductivo

El método inductivo consiste en derivar aspectos particulares el mismo que parte de lo particular a lo general dentro de la investigación. Es por ello que este método es importante dentro de la investigación ya que se establecerá un conocimiento sobre la situación real de empresa y por ende se definirá las soluciones que permitirá cubrir dicha falencia.

2.2.2.1.3 Método Analítico

El método analítico es el proceso que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de sus partes para estudiarlas de forma individual, lo que permitirá realizar un breve análisis de los hechos o anomalías que se presenten dentro de la investigación para lo cual se considerará la información necesaria para incluir en el trabajo a desarrollarse con la finalidad de tomar nuevas decisiones que beneficio al trabajo investigativo.

2.2.3 Técnicas e Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se aplicará métodos que permitirán partir de las situaciones reales y concretas con el fin de recabar información que servirá para la extracción de la información, para ello que se aplicará encuestas, entrevistas al personal administrativo como operativo que labora dentro de la entidad ya que son quienes están relacionados directamente esperando obtener resultados favorables que ayuden a la solución del problema. A continuación se da a conocer los instrumentos que permiten plasmar la investigación.

2.2.3.1 La observación

Son técnicas de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, acciones y situaciones, con el finalidad de obtener información necesaria y por ende obtener conocimientos sobre cómo se desarrolla las actividades de forma directa.

2.2.3.2 Entrevista

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional con la finalidad de obtener resultados que ayuden al desarrollo de la investigación. Esta técnica se aplicará directamente al gerente general de entidad con el fin de recopilar información relevante.

2.2.3.3 Encuesta

Es la técnica de adquisición de información de interés sociológico mediante la aplicación de un cuestionario previamente elaborado a través del cual se puede conocer la opinión de la persona, este instrumento se aplicará a los trabajadores, clientes y proveedores de la Fábrica de Lácteos Amazonas con el propósito de recabar información la misma que servirá como base para el desarrollo de la investigación y posteriormente la solución.

2.2.3.4 Cuestionarios.

Para finalizar estas técnicas ayudarán a adquirir conocimientos necesarios para definir el control interno, para ello se establece preguntas acorde a las necesidades del área o departamento que se estén aplicando con la finalidad de conocer la situación actual y producto de ello corregir las falencias que se susciten dentro del campo.

2.2.4 Unidad de estudio

Para realizar la investigación se contará con la colaboración mutua de cada miembro del personal de la Fábrica de Lácteos Amazonas, la misma que está integrada por 47 personas.

2.2.4.1 Población

Es un conjunto de medidas para ser aplicadas a una característica cuantitativa, o como el recuento de todas las unidades que presenta una característica común, siendo esta cualitativa. Se ha considerado como población al personal que labora en entidad la cual está directamente relacionada con la administración.

Cuadro N°2.3

Población

N°	INVOLUCRADOS	POBLACIÓN
1	Gerente	1
2	Contador	1
3	Secretaria	1
4	Trabajadores	11
5	Proveedores	22
6	Clientes	11
TOTAL		47

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

2.2.4.1.1 Muestra

Es la representación de la población y requiere que las unidades o elementos sean seleccionados al azar; en tal forma que cada una de ellas tenga la misma posibilidad de ser seleccionada

Para la elaboración de las encuestas se necesita aplicar la fórmula estadística que permita establecer la muestra de la población con la finalidad de conocer el nivel de aceptación y de conocimiento de la empresa.

A continuación detallamos la respectiva fórmula.

$$n = \frac{P.Q.N}{N-1 + \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

Nomenclatura

n = Tamaño de la muestra

P.Q = Varianza media de la población (0,25)

N = Población o universo

E = Error admisible (1 a 5)

K = Coeficiente de correlación de error (2)

Para el desarrollo y aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación se tomara como base a la población en su totalidad debido a que esta es reducida y no amerita establecer un muestreo estadístico, por lo que para la realización del estudio de campo dentro de la fábrica de Lácteos Amazonas se aplicó los instrumentos como la encuesta y entrevista las mismas que están direccionadas directamente al personal que labora en la empresa y ende obtener una información veraz y específica sobre los acontecimientos que se suscitan.

2.3 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.3.1 Análisis Macro Ambiente

Al realizar el análisis externo de la Fábrica de Lácteos Amazonas se presenta aspectos que no pueden ser controlados por la entidad, principalmente el cambio de políticas, leyes, reglamentos e impuestos que establece el gobierno de turno las mismas que afectan directamente a la población y en especial al sector empresarial.

2.3.1.1 Factor Económico

En la actualidad la economía del Ecuador se encuentra inestable lo cual influye en el crecimiento y desarrollo económico para ello es indispensable determinar algunos factores que influyen directamente a la economía.

La inflación

Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios

La inflación es un factor de gran importancia para la Fábrica de Lácteos Amazonas debido a que sus productos que comercializa tiende a variar producto de la escases de insumos y materiales, es por ello que tomar énfasis en la inflación al momento de su variación ya que una vez que se eleve también subirá el precio y por ende afectara al cliente y su posibilidad de compra, es por ello que se debe analizar el incremento de los precios en base al consumo en nuestro país, mismo que se encuentra en un nivel de 1.78% en el mes de abril lo que produce que la economía sea aceptada, lo que permite que la economía no sea estable aunque los precios se han mantenido y el consumo ha incrementado, facilitando la economía de las empresas y su posibilidad de compra a los consumidores.

Tabla N°2.1

Inflación Anual según el Banco Central

FECHA	VALOR
Abril -30-2016	1.78%
Marzo -31-2016	2.32%
Febrero -29-2016	2.60%
Enero -31-2016	3.09%
Diciembre -31-2015	3.38%
Noviembre -30-2015	3.40%
Octubre -31-2015	3.48%
Septiembre -30-2015	3.78%
Agosto -31-2015	4.14%
Julio -31-2015	4.36%
Junio -30-2015	4.87%
Mayo- 31-2015	4.55%
Abril -30-2015	4.32%

Fuente:http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada

Elaborado por: Los investigadores

Para la comparación e interpretación se considera los primeros meses del año 2016 en donde podemos notar que existen variaciones de mes a mes, en enero un porcentaje del 3.09%, en febrero el 2.60%, en marzo un 2.32% mientras que en el mes de abril un porcentaje 1.78%, como se puede visualizar en la tabla estadística lo que da como resultado que la inflación no es inestable y por ende se constituye una amenaza para la fábrica lo cual puede producir una disminución en la compra de materiales e insumos para la producción y con ello el precio del producto vendrá a subir lo cual afectará directamente a la rentabilidad de la entidad.

Tasa de Interés

Es el porcentaje que se paga por la utilización del dinero otorgada por instituciones financieras producto de la obtención de un capital a lo largo de un tiempo establecido el cual se encuentra regulado por el Banco Central del Ecuador, además existen dos tipos de tasas.

Tasa de Interés Activa

Es el dinero que cobra una institución crediticia por la otorgación de un préstamo a sus socios.

Tabla N°2.2

Tasa Activa

FECHA	VALOR
Junio - 30-2016	8.66 %
Mayo - 31-2016	8.89 %
Abril - 30-2016	9.03 %
Marzo - 31-2016	8.86 %
Febrero -29-2016	8.88 %
Enero - 31-2016	9.15 %
Diciembre -31-2015	9.12 %
Noviembre -30-2015	9.22 %
Octubre -31-2015	9.11%
Septiembre -30-2015	8.06 %
Agosto -31-2015	8.06 %
Julio -31-2015	8.54 %
Junio -30-2015	8.70 %
Mayo -31-2015	8.45 %
Abril -30-2015	8.09 %
Marzo -31-2015	7.31 %
Febrero -28-2015	7.41%
Enero -31-2015	7.84 %

Fuente:http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Para la interpretación de la tasa activa se considera los últimos meses del año en curso, en junio se ubica en un 8.66%, en mayo el 8.89% y en marzo en 8.86% a comparación de diciembre del año 2015 que fue de 9.12%. Como se puede visualizar que la tasa activa se encuentra en constante movimiento y para la fábrica representa una amenaza debido a que las empresas realizan créditos a las instituciones financieras a un alto porcentaje de interés y no exista una liquidez suficiente para cubrir el crédito y puede causar el embargo de bienes de la empresa.

Tasa de Interés Pasiva

Es el precio que una institución crediticia paga por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito.

Tabla N°2.3

Tasa Pasiva

FECHA	VALOR
Junio -30-2016	6.00 %
Mayo -31-2016	5,47 %
Abril -30-2016	5.05 %
Marzo -31-2016	5.95 %
Febrero -29-2016	5.03 %
Enero -31-2016	5.62 %
Diciembre -31-2015	5.14 %
Noviembre -30-2015	5.11 %
Octubre -31-2015	4.98 %
Septiembre -30-2015	5.55 %
Agosto -31-2015	5.55 %
Julio -31-2015	5.54 %
Junio - 30-2015	5.48 %
Mayo -31-2015	5.51 %
Abril -30-2015	5.39 %
Marzo -31-2015	5.31 %
Febrero -28-2015	5.32 %
Enero -31-2015	5.22 %

Fuente: http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La tasa pasiva en junio del 2016 se ubica en 6.00%; en mayo el 5.47%; en marzo el 5.95%, lo que muestra claramente una variación significativa en los últimos meses del año a comparación de diciembre del año 2015 que fue de 5.14%. Se puede indicar que para la empresa representa una oportunidad ya que más dinero invertido en las instituciones financieras generara mayores ingresos para la institución mismos que pueden ser invertidos para la compra de nuevos recursos materiales y tecnológicos en beneficio de la institución.

2.3.1.2 Factor Político

En la actualidad nuestro país goza de una constitución aprobada por todos los ecuatorianos la cual ha generado gran expectativa en el pueblo ecuatoriano ya que el actual régimen sigue creando normativas donde las empresas deben regirse lo que genera una inestabilidad dentro ámbito empresarial, como es el caso de la Fábrica Lácteos Amazonas quien tiene que acogerse a estas leyes para seguir operando y por ende tiende a ser una amenaza; por lo que para seguir con sus actividades de comercialización y producción deben regirse al código de trabajo, Superintendencia de Compañías, ley de régimen tributario interno, entre otras.

También se puede decir que existe una falta de decisión política para apoyar a las pequeñas empresas constituidas con la finalidad de proteger la inversión nacional, ya que para instalar nuevas líneas de producción en el mercado deben pagar altos aranceles lo que conlleva a la deserción a la mayoría de empresas y por ende al fracaso. Cabe mencionar que las industrias grandes que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos han invertido grandes cantidades de dinero para subsistir en el mercado los mismos que gozan de reconocimiento por el producto que ofertan.

2.3.1.3 Factor Legal

La fábrica está legamente constituida en base a las normativas y leyes que regula el estado tanto interno como externo y no tiene problemas en pagos de tributos con el Servicio de Rentas Internas, compromisos bancarios, afiliaciones con el IEISS y otros organismos reguladores.

Está regulado por organismo como:

- La Superintendencia de Compañías institución que regula las actividades comerciales de la empresa en nuestro país, cuya finalidad es supervisar que todas se encuentre legalmente establecidas.

- El Servicio de Rentas Internas institución que se encarga de la recaudación de los tributos de todos contribuyentes del país, está a su vez controla el pago de impuestos, declaraciones y así como también las retenciones respectivas.

También se puede decir que está regulado por códigos y leyes que permite el correcto desarrollo de las funciones y actividades comerciales que la entidad realiza, se debe mencionar que estas leyes y normativas regula tanto a la empresa como a cada uno de los departamentos, estas normas se encuentran fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización y estas a la vez están sujetas a la estructura legal ecuatoriana con el fin de obtener productos de calidad que cumplan con cada uno de los requisitos establecidos con la finalidad de normalizar la competencia y salvaguardar al consumidor final quienes son la razón de ser de toda empresa.

La Fábrica de Lácteos Amazonas se rige a las normas INEN ya que estas ayudan a obtener un producto de calidad e ir buscando nuevos mercados para de esta manera tener un desarrollo eficiente. También otro de los organismos que regula a la fábrica de Lácteos Amazonas es el Ministerio de Salud Pública a través de sus subsecretarías son quienes se encargan de inspeccionar las instalaciones con el fin de otorgar el registro sanitario para la elaboración de los diferentes productos.

Ley de Seguridad Social

El seguro obligatorio que tiene el trabajador según establece el código de trabajo, las empresas tienen la obligación de cumplir dichas disposiciones impuestas por el estado con el propósito de garantizar la seguridad del trabajador. En la actualidad existen leyes en menor intensidad que causan problemas con el incremento de impuestos en algunos productos impuestos por el mandatario afectando directamente al sector empresarial quienes tendrán que incrementar sus costos de operación el cual no permitirá tener mejores ingresos ya que los costos se elevan y trae como consecuencia que la economía sea inestable.

2.3.1.4 Factor Tecnológico

La tecnología es un factor primordial para el desarrollo de un país lo que conduce a abrir nuevas líneas en el mercado, como es el caso de la Fábrica de Lácteos Amazonas quien supo aprovechar de este factor que es de gran oportunidad a diferencia de las demás y se quedaron estancadas en el pasado; mientras los que abren su mente encuentran nuevos senderos y por ende la superación y progreso de la entidad dentro del mercado competitivo, logrando de esta manera el crecimiento corporativo dentro del mundo de los negocios.

La fábrica cuenta con una maquinaria adecuada que le permite mejorar su sistema productivo, facilitando la obtención del producto a menor tiempo y por ende ayuda al crecimiento y beneficio de la misma empresa, además acorde a la necesidad y los avances tecnológicos la industria Lácteos Amazonas pensando en la colectividad se acogió a este factor primordial como es la tecnología la cual ayuda a producir y comercializar su gama de productos lácteos en las diferentes ciudades logrando de esta manera satisfacer las necesidades del consumidor.

Cabe destacar que este factor ayuda al desarrollo y crecimiento económico de la fábrica, producto del aprovechamiento de los avances en el proceso productivo y su fácil comercialización, además de la utilización adecuada de los recursos, el mejoramiento continuo del producto incide en el cumplimiento y logro de los objetivos al mismo tiempo satisface las necesidades de sus clientes quienes son la razón de ser de la empresa para seguir operando dentro de un mercado competitivo.

Lácteos Amazonas para realizar el proceso productivo de manera eficiente y bajo el cuidado de higiene, requiere de varios instrumentos como: maquinaria, herramientas y equipos que esté acorde al proceso de producción de modo que garantice la elaboración de los productos para que estos sean de excelente calidad y pueda diferenciar al de la competencia, dentro de la maquinaria que maneja la empresa encontramos las siguientes:

Cuadro N°2.4
Maquinaria y Tecnología General

LECHE	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
4	Cuarto Frio
3	Tanque de recepción de materia prima
2	Tanque suero 1000 ltrs.
1	Empacadora al vacío
2	Caldero de vapor
1	Bomba de recepción
1	Tina de recepción
1	Fechadora automática y banda de transportación
1	Molino
1	Caja inoxidable
1	Selladora al vacío
1	Tina de 1000 ltrs. con agitador y carriador de frecuencia
1	Soldadora cerbora modelo 1966s dc hf
1	Homogeneizadoras
1	Pasteurizadores
1	Descremadora
2	Envasadora
1	Enfundaras de leche, queso y yogurt
1	Selladora de vaso yogurt

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los investigadores

Lácteos Amazonas procesa sus productos con herramientas y maquinaria adecuada que ayudan a la producción de leche, quesos, yogurt de manera eficiente logrando ser competitivos en el mercado lo que representa una fortaleza, por ende hay que tomar en cuenta que la tecnología es muy importante especialmente para las industrias lácteas puesto que permite reducir los costos de producción sustituyendo en un porcentaje la mano de obra y reduciendo tiempo en cada uno de los procesos.

2.3.1.4 Socio Cultural

La religión que predomina es la católica, pero se debe tomar en cuenta que nuestro país es multicultural y multiétnico y aún conservan sus creencias sedentarias lo cual la Fábrica de Lácteos Amazonas respeta cada uno de ellos convirtiéndose como una oportunidad para comprender y analizar la diversidad de la población los mismos que ayudan a contribuir al crecimiento de un país.

En la actualidad la educación es fundamental ya que muchas de las empresas requieren contratar personal profesional con la finalidad de tener un crecimiento oportuno en cada uno de los departamentos y por ende ayuden abrir nuevas líneas de mercado, es por ello que el actual gobierno ha priorizado la educación partiendo desde la educación inicial hasta la educación superior, es así que la educación sigue siendo una vía que permitirá en un futuro abrir brechas de empleo con facilidad.

2.3.1.5 Factor Ambiental

La Lácteos Amazonas se encuentra alejado del centro urbano de la ciudad en medio de naturaleza lo cual es importante y permite tener un equilibrio constante y no contamina al medioambiente, por otra parte la materia prima con la que provee la planta industrial es netamente de consumo humano lo cual es satisfactorio para la sociedad que una vez procesada y cumpliendo con estándares de calidad se puede adquirir. Por otro lado es necesario conocer este factor para tomar cuenta los aspectos que perjudican a la naturaleza y concientizar a las fábricas para que no contaminen al momento que realizan su producción.

2.3.2 Análisis Micro Ambiente

Consiste en descubrir y evaluar acontecimientos y tendencias que ocurren alrededor de su entorno el cual está más allá de su control y estas pueden ser perjudiciales ya que están en constante cambio.

2.3.2.1 Organización

Las empresas están integradas por un conjunto de personas que tienen normas, estatutos y reglamentos jurídicos para establecerse y organizarse, poniendo en marcha sus actividades, cabe mencionar que toda entidad posee una administración estructurada el cual designa función para el personal, además es necesario analizar las características de los recursos que posee la empresa como factores, medios, habilidades y capacidades para hacer frente al entorno, lo que ayudará a determinar las fortalezas y debilidades y esta manera dar solución y por ende lograr el cumplimiento de objetivos.

2.3.1.7 Departamento de Talento Humano

El departamento de talento humano es la esencia principal de toda empresa y se encuentra a cargo de un jefe de recursos humanos quien se encarga de contar con un plan de relaciones personales entre todos los trabajadores el cual ayuda a tener control del personal que labora en la entidad todos con un objetivo común como es el de ayudar a la empresa a cumplir con su objetivo trazados.

Para el objeto de estudio se toma énfasis a La Fábrica Lácteos Amazonas la cual cuenta con catorce trabajadores y se encuentran asignados en los diferentes áreas que la empresa posee cumpliendo con sus funciones a cabalidad, aunque estos no estén ubicados de acuerdo a su perfil profesional lo que dificulta las actividades operacionales, cabe mencionar que el personal se encuentra se encuentra legalmente afiliado al IESS y percibe los beneficios de ley.

Por otro lado el talento humano es importante ya que de ello depende el proceso y la consecución de los objetivos aunque estos no se han cumplido a cabalidad por que el personal no se encuentra debidamente capacitado lo que permite que no desempeñen correctamente sus funciones lo que representa una debilidad por no contar con manual de funciones lo que conlleva a que sus actividades se manejen de manera empírica.

Cuadro N°2.5
Horario de trabajo

DEPARTAMENTO	HORARIO
Departamento Administrativo	De 8:00 – 16:00 de Lunes a Domingo en turnos rotativos.
Departamento. de producción	De 8:00 – 17:00 de Lunes a Domingo en turnos rotativos.

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los investigadores

2.3.2.2 Competencia

En la provincia de Cotopaxi existen muchas empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos lácteos en las cuales compiten entre sí, lo que ha impedido que Lácteos Amazonas no sea reconocida a nivel nacional, debido al gran volumen de empresas industriales las cuales han absorbido a esta pequeña productora, aunque posee un elemento principal que es la excelencia que siempre los ha caracterizado para el progreso tanto interna como externa.

Cuadro N°2.6
Productos que Ofertan la Competencia

INDUSTRIAS	UBICACIÓN	Productos		
		Leche	Queso	Yogurt
Tanilac	Tanicuchi	X	X	X
Prodelec	Joseguango	X	X	X

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los investigadores

Tanilac: Fundado por los señores Ricardo Chancusig y Martha Catota e Hijos, dieron un inicio a productos lácteos Tanilac, con el objetivo de seguir a los demás ofreciendo productos de buena calidad y bajo costo; de esta manera crearon fuentes de empleo para las personas del sector y llevaron en alto el nombre de la parroquia Tanicuchi que les vio crecer, además la empresa procesa alrededor de 50000 Ltrs. de leche.

Prodelec: Está ubicada en la Parroquia Joseguango Bajo, fundada en el año de 1990 donde las familias se tendían a consumir leche provenientes de las haciendas aledañas, por lo que la industria Prodelec lleva la iniciativa para ofrecer una variedad de productos lácteos especialmente el yogurt en diferentes presentaciones, es sus siglas Prodelec significa Procesadora de Alimentos de Eduardo Cobo Cruz, en la actualidad procesa 9000 Ltrs de leche.

Tomando en cuenta en el estudio investigativo de estas industrias para la Fábrica de Lácteos Amazonas son consideradas como una gran competencia ya que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en su mayoría leche en funda, yogurt en diferentes presentaciones y quesos, lo que representa una amenaza para la entidad debido a que estas empresas manufactureras ofrecen al mercado el mismo producto y son más reconocidas por los años que llevan ofertando su productividad en la población; por lo tanto al expandirse la competencia Lácteos Amazonas se vería perjudicada en el volumen de producción y venta del mismo lo que generará menores ingresos.

2.3.2.3 Proveedores

La Fábrica Amazonas se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos de primera necesidad, lo que conlleva a tener proveedores directos que abastecen de materia prima y otros insumos que complementan la producción con la finalidad de obtener una variedad de productos cumpliendo los estándares de calidad y por ende cubrir la demanda del mercado ofertando sus productos a un costo aceptable.

Los directivos de la empresa para solventar su producción cuenta con varios proveedores de materia prima los mismos que son de gran beneficio para la empresa además de poseer una buena relación mutua entre ambas partes, cabe mencionar que dichos proveedores conceden crédito de quince días lo cual es de gran ayuda para la empresa al momento de cancelar sus facturas por la adquisición de los materiales e insumos.

A continuación se detalla un listado de los proveedores con las que cuenta la fábrica tanto de materia prima como de insumos, los mismos que son de vital importancia para el proceso productivo y comercialización.

Cuadro N°2.7

Proveedores de Materia Prima e Insumos

N°	PROVEEDORES
1	María Pingil
2	María Chugchilan
3	Jackeline Canchi
4	Segundo Vargas
5	María Panchi
6	Irene Toaquiza
7	Edison Bautista
8	Iza José Luis
9	Luis Molina
10	Carlos Pérez
11	Coreptec
12	Descalzi
13	Dispaxi
14	Eduplastic
15	Globalquim
16	Gráficos Unidos
17	La fabril
18	Mecatec
19	Inplástico
20	Multisa
21	Moonplast
22	Tecni aromas S.A

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los investigadores

La entidad trabaja con proveedores que abastece cada semana de materia prima y no tiene inconvenientes debido a que mantienen buenas relaciones tanto en plazos de pagos como en precios, además posee una liquidez para cumplir con sus obligaciones, por lo que se puede decir que es una fortaleza lo que conlleva a tener productos de calidad que ayuda al fortalecimiento de la producción y venta.

2.3.2.4 Clientes

La Fábrica Lácteos Amazonas mantiene una buena relación con sus clientes lo cual es de gran ayuda para la comercialización, y cuenta con un personal encargado la misma que receipta información del producto solicitado, además la entidad posee un espíritu de superación y visión global, por otro lado la fábrica otorga un crédito de diez días a sus clientes potenciales debido a que adquieren el producto en gran volumen y producto de ello generar una rentabilidad satisfactoria.

Entre los principales clientes están:

Cuadro N°2.8
Clientes de la Fábrica Lácteos Amazonas

N.	CLIENTE	PROVINCIA
1	Alejandro Arboleda	Esmeraldas
2	José Bernal	Esmeraldas
3	Cristian Cambisaca	Puerto Inca
4	José Gioberty	Esmeraldas
5	Marisol Luna	Guayaquil
6	Wilson Proaño	Guayaquil
7	Pegys Bravo	Guayaquil
8	Simón Ruiz	Esmeraldas
9	Leopoldo Zamora	Quevedo
10	Hernán Andrade	Ventanas
11	Miriam Puco	Quito

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los investigadores

Cabe mencionar que la empresa goza de clientes quienes han demostrado su fidelidad y confianza con el pasar del tiempo, resaltando sobre todo el buen trato y la calidad de los productos el cual ha influido en la ampliación de nuevas líneas de mercado.

2.4 MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite ver la situación en la que se encuentra la empresa para ello se realiza un análisis tanto interno como externo con el fin de conocer las falencias las mismas que serán corregidas con estrategias que ayuden a mejorar la utilización de los recursos.

Cuadro N°2.9

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria adecuada para su producción. • Infraestructura apropiada para su comercialización. • Buenas relaciones con los proveedores y clientes. • Clientes confiables. • Materia prima de fácil obtención y a buen costo. • Cuenta con una variedad de productos. • Facilidad de pago en sus obligaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de un manual de control interno. • Falta de preparación técnica para los trabajadores. • Falta de un manual de funciones. • Inexistencia de un manual de procedimientos. • Desperdicio de insumos y materiales • Falta de espíritu y superación del personal.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de la maquinaria • Precios competitivos. • Adquisición del producto • Crecimiento dinámico del mercado. • Incremento de fuentes de trabajo. • Facilidad para acceso a créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación inestable, política y económica. • Variaciones o incremento de normas impuesto por el estado. • Variedad de empresas lácteas. • Diferencias en los precios que oferta la competencia. • Inestabilidad política debido a los cambios en las leyes.

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los investigadores

2.4.1 Análisis de la Matriz FODA

El análisis de la matriz FODA tiene la finalidad determinar los aspectos relevantes que se encontraron en el diagnóstico de la empresa que una vez identificados, usar y apoyar en ellos los cambios organizacionales que permita consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas para ello es indispensable que Lácteos Amazonas a pesar de tener grandes fortalezas como una estructura apropiada que permite al personal tener un buen desenvolvimiento en sus actividades administrativas, cuenta con maquinaria adecuada y una buena liquidez para cubrir sus obligaciones con terceros el cual ha sido de gran ayuda para mantenerse en el mercado en el poco tiempo, además de poseer unas debilidades que influyen en el crecimiento de la entidad entre ellas tenemos que carece de un control interno, falta de preparación técnica en los trabajadores, la inexistencia de un manual de funciones y una amenaza latente como es la inestabilidad económica y política las mismas que influyen en la consecución de los objetivos.

Para corregir estas falencias latentes se diseña un manual de control interno para el personal administrativo como operativo el mismo que contendrán funciones y procedimientos específicas que deben regirse cada funcionario en el desempeño de sus labores diarias, en base a esto instructivo se corregirá las debilidades al momento de segregarse funciones dentro del área.

2.5 APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

1. ¿La empresa que usted administra cuenta con un manual de control interno?

Actualmente no se cuenta con un manual de control interno, debido a la falta de conocimiento dentro de la empresa pero sería de gran importancia, a través de él se pueda controlar las actividades operacionales efectuados por el personal.

2. ¿Cree usted que la fábrica cuenta con normas de control interno adecuadamente establecidas?

No, actualmente no se cuenta con normas de control dentro de la institución lo que influye una inestabilidad laboral en cada uno de los departamentos.

3. ¿Existen actualmente lineamientos que establezcan los pasos y procedimientos para llevar a cabo una Administración transparente dentro de los departamentos?

No cuenta con lineamientos que establezcan procedimientos a seguir debido a la inexistencia de manual de funciones, lo que ha perjudicado a que la no sea eficiente y progresista, ya que las actividades que se realizan diariamente se lo hace de manera empírica que con el pasar del tiempo se ha vuelto algo rutinario.

4. ¿La entidad cuenta con una segregación de funciones adecuada?

El personal que labora dentro de la entidad no cuenta con una segregación de funciones específicas, debido a que es una microempresa recientemente constituida y no cuenta con mucho personal, es por ello que el personal cumple diferentes funciones lo que genera que no tengan un control en sus actividades diarias.

5. ¿El personal conoce de las funciones y responsabilidades que tienen que cumplir?

Si, el personal encargado de las áreas conoce las funciones y responsabilidades que tiene que desempeñar en sus labores diarias aunque en muchas de las ocasiones no se cumplen a cabalidad las actividades por falta de organización y el escaso personal que se tiene ya que muchos de ellos también realizan otras funciones.

6. Cree usted que es necesario aplicar un sistema de control interno en la empresa?

Si sería de gran ayuda que se aplique un sistema de control interno ya que permitirá que cada empleado tenga claro cada una de las funciones, actividades y políticas a la cual están sujetos con el fin de mejorar el funcionamiento de la institución.

7. ¿La entidad cuenta con una segregación de funciones adecuada?

El personal que labora dentro de la entidad no cuenta con funciones específicas, debido a que es una microempresa recientemente constituida y no cuenta con un presupuesto para reclutar nuevo personal, es por ello que el personal que labora cumple diferentes funciones lo que conlleva a que no tengan un control eficiente en sus actividades diarias, por con el sistema de control se puede presupuestar para que en un futuro se regularice estas debilidades.

8. ¿Considera que el diseño de un manual de funciones y procedimientos de control interno contribuirá al desarrollo de la empresa?

Si, toda opción que se presente a favor de la empresa será acogida y mejor si es la aplicación de un control interno adecuado que ayude a mejorar los procesos de comercialización al igual que la rentabilidad que esta genere ya que sería de gran ayuda tanto para la empresa como para los accionistas.

2.5.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS.

A través de la entrevista aplicada al gerente de la fábrica de Lácteos Amazonas se pudo determinar que no posee un manual de control interno, lo que incide directamente en cada uno de los departamentos; sin embargo se puede evidenciar que existe cierto grado de deficiencia en los conocimientos teóricos y en el desarrollo del tema, lo cual se ve reflejado en la ausencia de normas, políticas y demás aspectos que involucra al personal.

Es necesario tomar en cuenta que existe falencias dentro de las actividades que desarrolla la entidad, como consecuencia de la falta de un manual de funciones y procedimientos lo que constituye una necesidad dentro de las áreas, además la administración que se lleva a cabo en la empresa no contempla los procedimientos básicos para el desarrollo de las funciones debido a la inadecuada asignación de funciones y responsabilidades lo que provoca desconocimiento y falta de coordinación en las labores por falta de una buena planificación, lo que hace que nuestro proyecto sea factible dentro de la institución, el mismo que servirá como catálogo o guía para el desarrollo de las actividades de cada personal mostrando seguridad y confianza en cada uno de ellos.

2.6 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

Recopilar información mediante la aplicación de este instrumento con la finalidad de tener un conocimiento sobre el control interno que la empresa posee.

1. ¿Se ha implementado un manual de Control Interno dentro de la empresa?

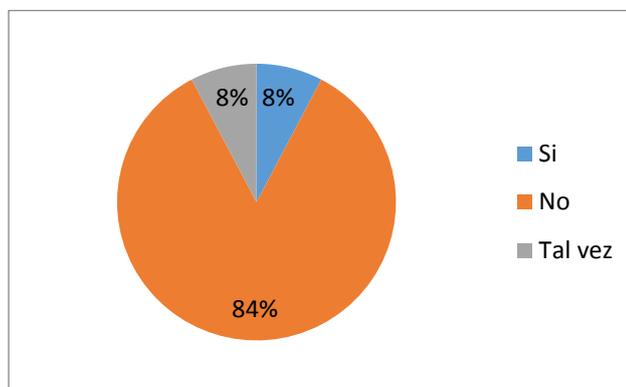
Tabla N°2.4

Manual de Control Interno

Alternativa	Población	%
Si	1	8%
No	11	84%
Tal Vez	1	8%
Total	13	100%

Gráfico N°2.5

Manual de Control Interno



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

De los encuestados, el 84% manifestaron que en la fábrica no se ha implementado un manual de control interno mientras que el 8% indica lo contrario y un 8% menciona que tal vez exista un manual aunque no conoce del tema, por lo que al aplicar esta pregunta se pudo conocer que la fábrica no cuenta con un manual de control interno lo que provoca descoordinación en cada uno de las actividades.

2. ¿Conoce en que consiste un manual de control interno?

Tabla N°2.5

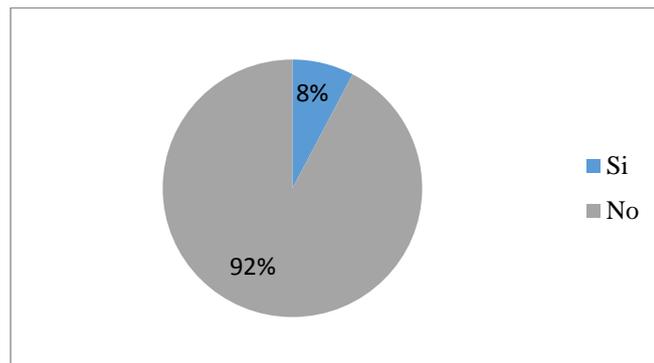
Conocimiento de un Manual de Control Interno

Alternativa	Población	%
Si	1	8%
No	12	92%
Total	13	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.6

Conocimiento de un Manual de Control Interno



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

De las encuestas aplicadas al personal de la fábrica Lácteos Amazonas el 92% manifestaron que no conocen en qué consiste el manual de control interno mientras que el 8% menciona que si tiene un conocimiento, por lo que al realizar la investigación se confirma que no existe un control dentro de la empresa, esto se suscita por desconocimiento por parte del personal.

3. ¿Posee una descripción detallada de las funciones que usted debe desempeñar en sus labores de trabajo?

Tabla N°2.6

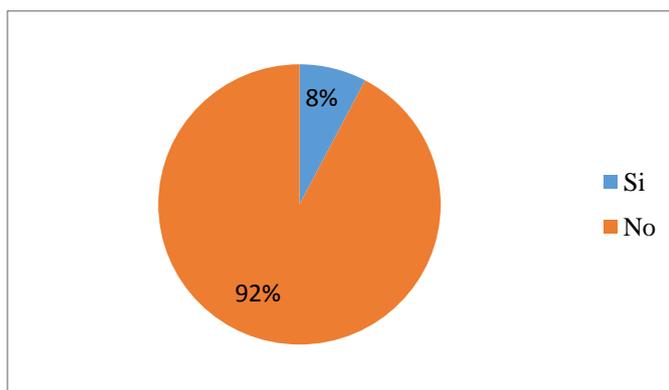
Descripción de las Funciones a Desempeñar

Alternativa	Población	%
Si	1	8%
No	12	92%
Total	13	100%

Fuente: Fabrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.7

Descripción de las Funciones a Desempeñar



Fuente: Fabrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal el 92% manifiestan que no cuenta con una descripción de sus funciones, y el 8% menciona que si conoce a ciencia cierta lo que conlleva a que la empresa carece de un control interno, es por ello que hemos visto la necesidad de diseñar un manual de funciones y procedimientos de manera que permita desarrollar sus actividades en un orden cronológico con la finalidad de obtener resultados eficientes.

4. ¿Cree es importante el desempeño de sus funciones en los demás departamentos?

Tabla N°2.7

Desempeño de sus Funciones en Otras Áreas

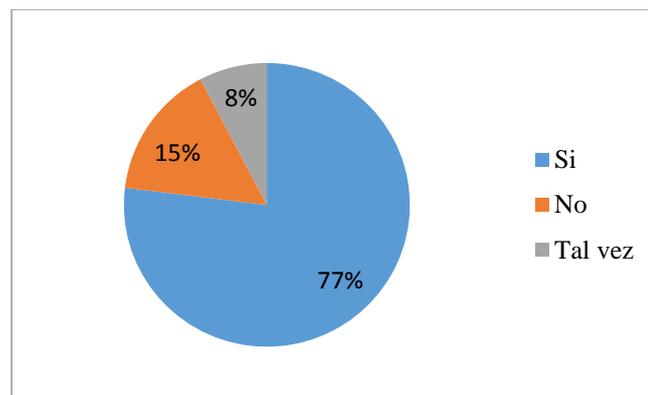
Alternativa	Población	%
Si	10	77%
No	2	15%
Tal vez	1	8%
Total	13	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.8

Desempeño de sus Funciones en Otras Áreas



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

Del 100% de las encuestas aplicadas el 77% manifestaron que su desempeño en otro departamentos son de vital importancia, mientras que el 15% dicen que no son indispensables y el 8% expresan que tal vez ya que todos corroboran con la empresa, por lo que se puede decir que las funciones que desempeñan cada empleado son importantes y deben estar ubicados de acuerdo a la necesidad de los departamentos con la finalidad de tener un mejor desempeño en las actividades que realizan y por ende contribuir al logro de sus objetivos.

5. ¿Conoce usted las líneas de autoridad y responsabilidad que se rigen dentro de la fábrica?

Tabla N°2.8

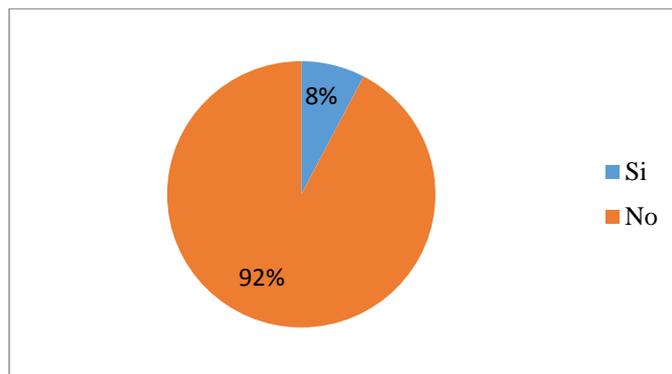
Líneas de Autoridad y Responsabilidad

Alternativa	Población	%
Si	1	8%
No	12	92%
Total	13	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.9

Líneas de Autoridad y Responsabilidad



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos en las encuestas el 92% manifiestan que no conocen las lineamientos de autoridad y responsabilidad que rige en la fábrica, y el 8% menciona que si conocen por lo que una vez analizado los resultados se pudo establecer que es necesario diseñar un manual de control interno acorde a las necesidades de cada departamento para de esta forma medir el grado de responsabilidad que tiene cada uno de los empleados.

6. ¿La fábrica cuenta con un espacio adecuado para la producción y comercialización de los productos?

Tabla N°2.9

Espacio Adecuado para la Comercialización de los Productos

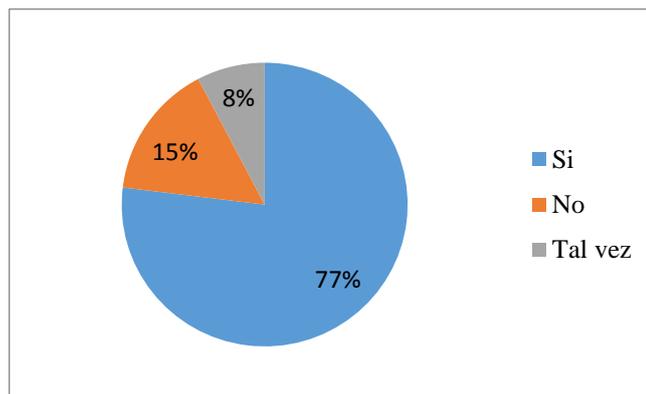
Alternativa	Población	%
Si	10	77%
No	2	15%
Tal vez	1	8%
Total	13	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N° 2.10

Espacio Adecuado para la Comercialización de los Productos



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

Del 100% de las encuestas aplicadas al personal de la fábrica el 77% manifestaron que si cuentan con una estructura apropiada, mientras que el 16% mencionan que lo contrario y un 8% indica que tal vez tengan una buena estructura, por lo que como se puede visualizar gráficamente existe un porcentaje en los que están acuerdo que posee una infraestructura apropiada para el desempeño de sus funciones lo que conlleva a que la empresa brinde un buen servicio al cliente brindando seguridad y protección al momento de adquirir el producto dentro de la entidad.

7. ¿Reciben capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?

Tabla N°2.10

Reciben Capacitaciones para Mejorar su Desempeño

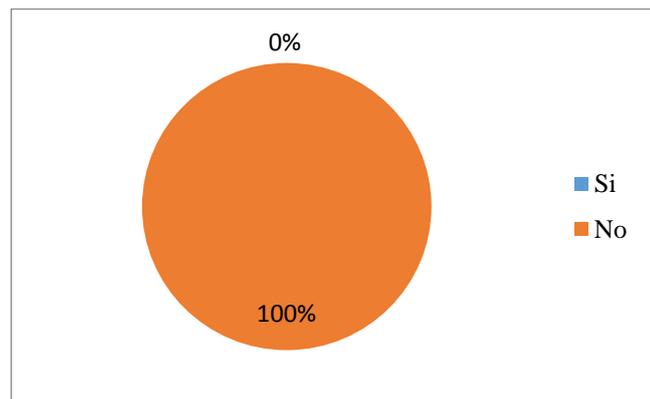
Alternativa	Población	%
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Fuente: Fabrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N° 2.11

Reciben Capacitaciones para Mejorar su Desempeño



Fuente: Fabrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

De las encuestas aplicadas al personal de Lácteos Amazonas el 100% manifiestan que no reciben capacitaciones para mejorar su desempeño laboral, lo que incide en la preparación técnica por lo tanto el gerente debe capacitar a sus empleados con la finalidad de que cumplan a cabalidad sus funciones y por ende ayude a cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

8. ¿Considera usted que el ambiente de trabajo es bueno?

Tabla N°2.11

El Ambiente de Trabajo

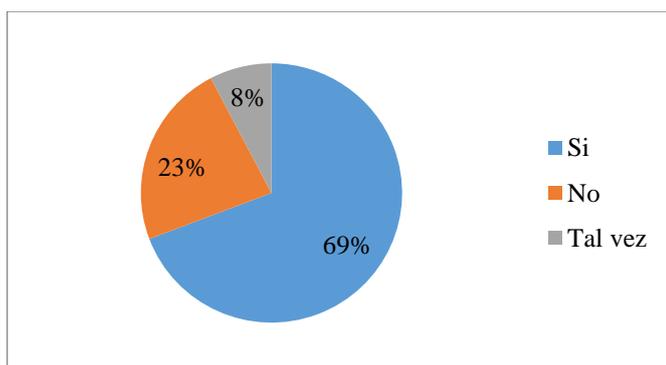
Alternativa	Población	%
Si	9	69%
No	3	23%
Tal vez	1	8%
Total	13	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.12

El Ambiente de Trabajo



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados el 69% manifiesta que el ambiente de trabajo es bueno y un 23% dice lo contrario mientras el 8% indica que tal vez, por lo que como se puede visualizar en la representación la gráfica existe un ambiente laboral aceptable por parte del personal, aunque la negatividad que existe por el resto del personal es la falta de conocimiento en la realización de sus funciones ya que lo hace de manera empírica, para solucionar esta falencia es necesario diseñar un manual de control interno el mismo que ayude al desempeño eficiente y por ende tener un ambiente de trabajo satisfactorio.

9. ¿Cree usted que es necesario aplicar un Manual de Control Interno para la empresa?

Tabla N°2.12

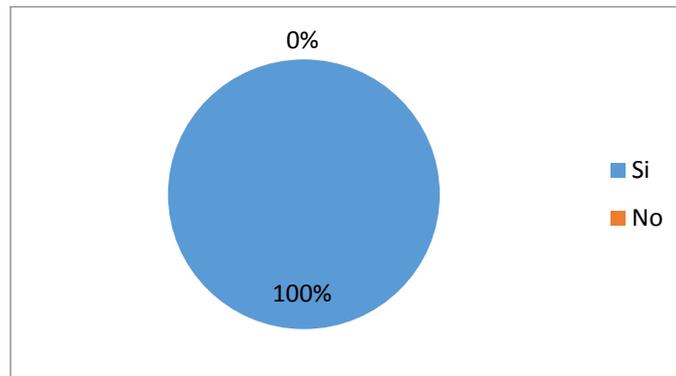
Aplicar un Manual de Control Interno

Alternativa	Población	%
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.13

Aplicar un Manual de Control Interno



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

De las encuestas aplicadas a los empleados de la fábrica Amazonas el 100% manifiesta que si es indispensable que se aplique un manual de control interno, dando seguridad a la propuesta que sea factible las mismas que va ser acogida por cada miembro que labora en la entidad, el mismo que contendrá las funciones y procedimientos que debe desempeñar facilitando de esta manera el desempeño laboral de forma eficiente.

10. ¿Cree usted que un manual de control interno adecuado permitirá el desarrollo de las actividades de forma eficiente?

Tabla N°2.13

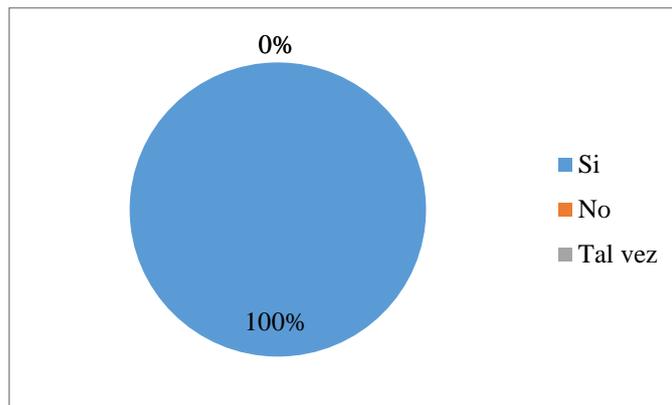
Manual de Control Interno Permite el Desarrollo de las Actividades

Alternativa	Población	%
Si	13	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.14

Manual de Control Interno Permite el Desarrollo de las Actividades



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados manifiestan que si se aplica un manual de control interno adecuado permitirá alcanzar la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la fábrica, por lo que se determinó que el personal de la Fábrica de Lácteos Amazonas están interesados en la aplicación ya que es el pilar fundamental y por ende será de gran ayuda para el incremento de la rentabilidad.

2.7.3 ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA FÁBRICA LÁCTEOS AMAZONAS.

Recopilar información mediante la aplicación de este instrumento dirigido a los clientes con el objeto de tener un conocimiento sobre el desempeño en sus funciones.

1. ¿Se encuentra satisfecho con la atención que la fábrica le brinda en cuanto a las fechas acordadas en los despachos de su pedido?

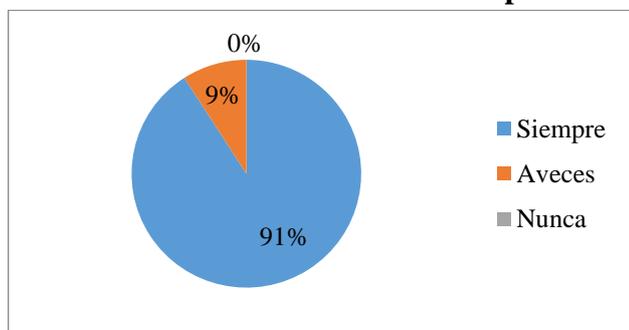
Tabla N°2.14
Atención de la Fábrica en los Despachos

Alternativa	Población	%
Siempre	10	91%
A veces	1	9%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.15
Atención de la Fábrica en los Despachos



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

De las encuestas aplicadas a los clientes de Lácteos Amazonas el 91% manifestaron que si se encuentran satisfechos con la atención que brinda al momento de la entrega de los productos mientras que el 9% menciona que está insatisfecho por la atención, debido a que no llega en el tiempo acordado, además como se puede visualizar gráficamente existe una parte mayoritaria de clientes satisfechos con la atención que le brinda al momento de la entrega del producto.

2. ¿El producto lácteo que comercializa la fábrica Amazonas es?

Tabla N°2.15

Producto que Comercializa la Fábrica

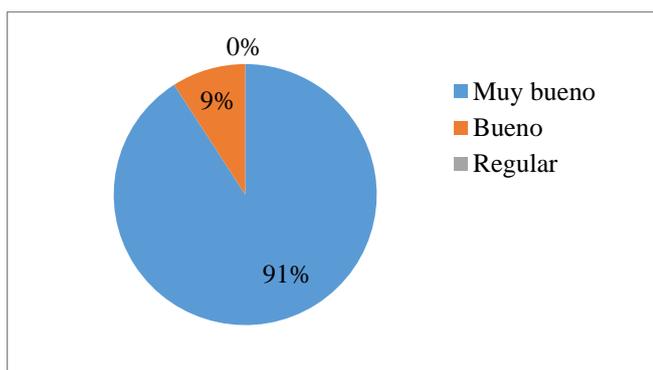
Alternativa	Población	%
Muy bueno	10	91%
Bueno	1	9%
Regular	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.16

Producto que Comercializa la Fábrica



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

De las encuestas aplicadas a los clientes de la fábrica el 91% manifestaron que el producto que comercializa es muy bueno, y la diferencia porcentual del 9% menciona que es bueno, por lo que una vez determinado el diagrama se pudo constatar que existe una gran aceptación por parte de nuestros clientes ya que el producto que comercializa es de buena calidad y por ende es el pilar fundamental para ganarse la confianza del cliente.

3. ¿La Fábrica de Lácteos Amazonas cuenta con un personal capacitado para la oferta del producto?

Tabla N°2.16

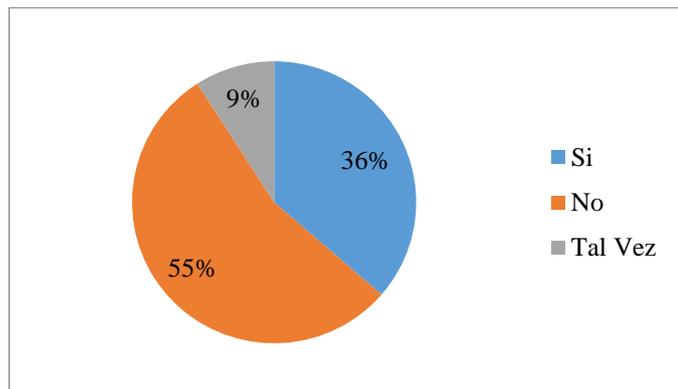
Personal Capacitado para la Oferta del Producto

Alternativa	Población	%
Si	4	36%
No	6	55%
Tal vez	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.17

Personal Capacitado para la Oferta del Producto



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

Del 100% de las encuestas aplicadas a los clientes el 36% manifiesta que la fábrica si tiene un personal capacitado para la oferta de los productos, mientras que el 55% menciona que no cuenta con un personal especializado para la comercialización de los productos y un 9% dice que tal vez exista, por lo que puede decir que la fábrica no cuenta con un personal idóneo para comercializar el producto y por ende provoca que las ventas sean bajas y la rentabilidad no sea la apropiada.

4. ¿La empresa les otorga créditos a sus clientes por la adquisición de su producto?

Tabla N°2.17

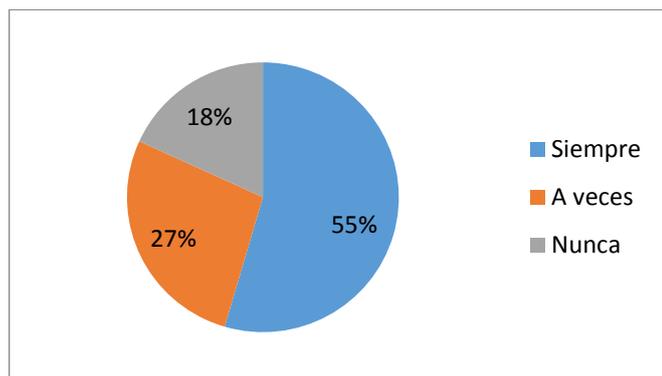
Créditos por la Compra de los Productos

Alternativa	Población	%
Siempre	6	55%
A veces	3	27%
Nunca	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.18

Créditos por la Compra de los Productos



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

Del 100% las encuestas aplicadas a los clientes de la fábrica el 55% manifestaron que si perciben la mercadería a crédito siempre que sean clientes estables y el 27% mencionan que a veces les concede créditos por la compra del producto mientras que el 18% indica que nunca le ha concedido crédito por parte de la fábrica, por lo que una vez graficado se puede evidenciar que la entidad solo concede créditos a sus clientes fijos ya que durante el tiempo han demostrado confianza y lealtad y por ende goza de este beneficio.

5. ¿Se encuentra usted satisfecho con la atención que le brinda el personal al momento de solicitar su pedido?

Tabla N°2.18

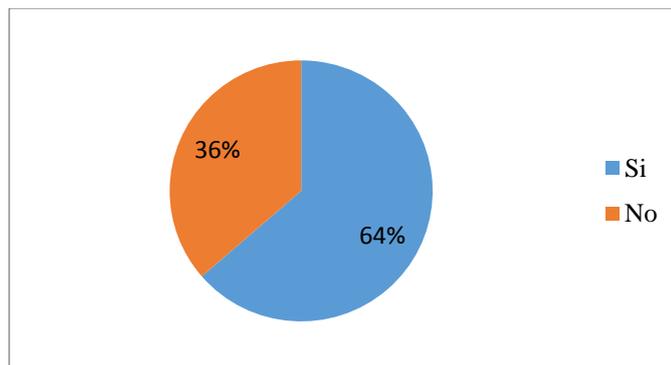
Atención de la Fábrica en los Pedidos

Alternativa	Población	%
Si	7	64%
No	4	36%
Total	11	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.19

Atención de la Fábrica en los Pedidos



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

Una vez aplicada las encuestas a los clientes de la fábrica Amazonas el 64% manifiestan que se encuentra satisfecho con la atención que le brindan al momento de solicitar su pedido mientras que el 36% dicen que no se encuentra satisfecho con la atención que reciben por parte del personal, por lo que se puede manifestar que el personal no se encuentra capacitado para atender al cliente lo que demuestra un poco de inconformidad con el servicio que brinda y por ende el cliente puede irse y acogerse a la competencia.

2.7.4 ENCUESTA APLICADA A LOS PROVEEDORES DE LA FÁBRICA LÁCTEOS AMAZONAS

Obtener información mediante la aplicación de este instrumento dirigido a los proveedores con la finalidad de tener un conocimiento del entorno.

1. ¿La Fábrica de Lácteos Amazonas tiene convenios celebrados con su empresa?

Tabla N°2.19

Convenios con Proveedores

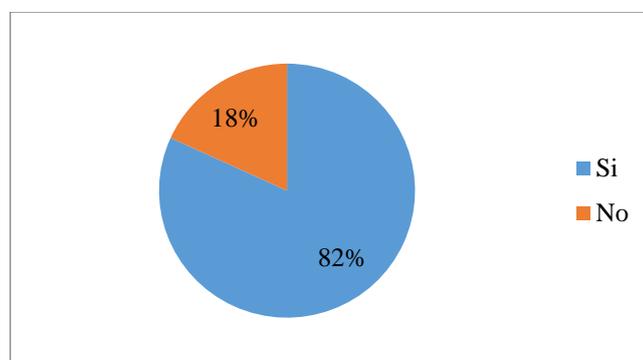
Alternativa	Población	%
Si	18	82%
No	4	18%
Total	22	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.20

Convenios con Proveedores



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

De las encuestas aplicadas a los proveedores de la Fábrica de Lácteos Amazonas el 82% manifiesta que tiene convenios celebrado con la empresa mientras que 18% dice que no cuentan con convenios ya que son proveedores recientes. Es por ello que al formular esta pregunta se pudo conocer que la mayor parte de los proveedores tienen convenios y por ende tienen la obligación de proporcionar a tiempo los materiales que se necesita para la producción.

2. ¿Otorga créditos por la entrega de materiales e insumos?

Tabla N°2.20

Crédito por la Entrega de Materiales e Insumos

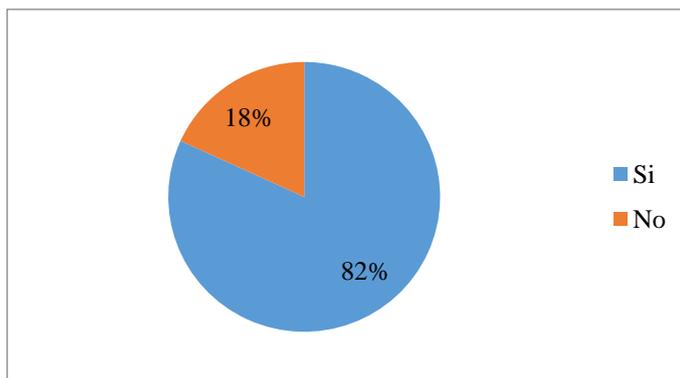
Alternativa	Población	%
Si	18	82%
No	4	18%
Total	22	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.21

Crédito por la Entrega de Materiales e Insumos



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

Del 100% de las encuestas aplicadas a los proveedores el 82% manifestaron que sus empresas si otorgan créditos por la entrega de materiales e insumos mientras que 18% indican que no conceden créditos por los materiales, por lo que se puede decir que la fábrica posee una facilidad de pago con sus proveedores ya que estos conceden créditos de 15 días para la cancelación de las facturas y por ende la fábrica no quede como morosidad con este grupo de personas.

3. ¿Los pagos que realiza la empresa por la adquisición de la mercadería se hacen en el tiempo acordado?

Tabla N°2.21

Pagos en el Tiempo Acordado

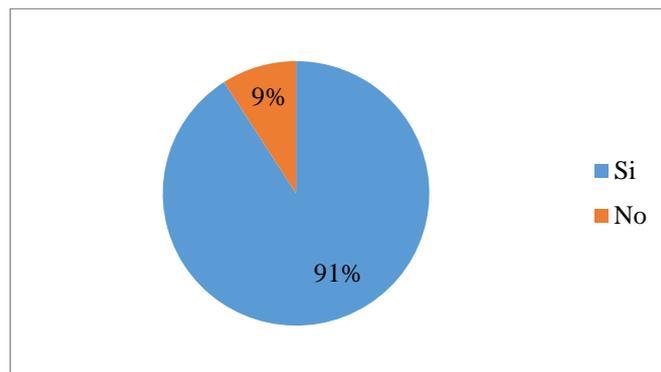
Alternativa	Población	%
Si	20	91%
No	2	9%
Total	22	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.22

Pagos en el Tiempo Acordado



Fuente: Fabrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

Una vez aplicado el instrumento investigativo a los proveedores de la fábrica Amazonas el 91% manifiestan que si se realizan los pagos de la mercadería en tiempo acordado y mientras que un 9% muestra una negatividad en el tiempo pago debido a la distancia en que se encuentra la entidad, es por ello que al hacer el análisis se determinó que la mayor parte de los proveedores mencionan que tiene una confianza mutua por parte de la empresa y no han tenido inconvenientes con los pagos y por ende sigue proporcionando materiales.

4. ¿Cuenta con un personal para la entrega del producto en la empresa?

Tabla N°2.22

Personal para la Entrega del Producto

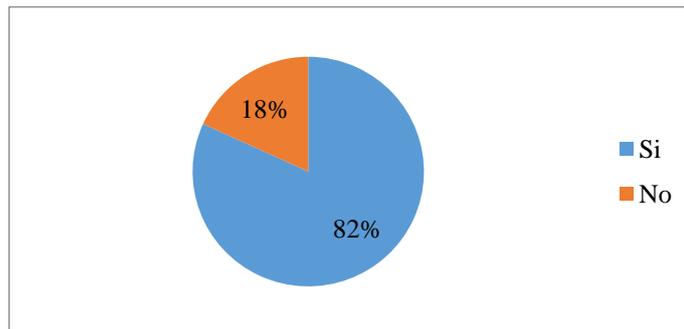
Alternativa	Población	%
Si	18	82%
No	4	18%
Total	22	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.23

Personal para la Entrega del Producto



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

De las encuestas aplicadas a los proveedores de la fábrica el 82% dieron a conocer que existe un personal para la entrega de los productos mientras que el 18% expresa lo contrario es por ello que se debe corregir esta anomalía y designar un personal el mismo que pueda brindar una atención al proveedor cuando se acerque a entregar lo solicitado, esta falencia se presenta ya que la entidad no cuenta con mucho personal.

5. ¿La mercadería que la empresa solicita está acompañada de una orden de compra?

Tabla N°2.23

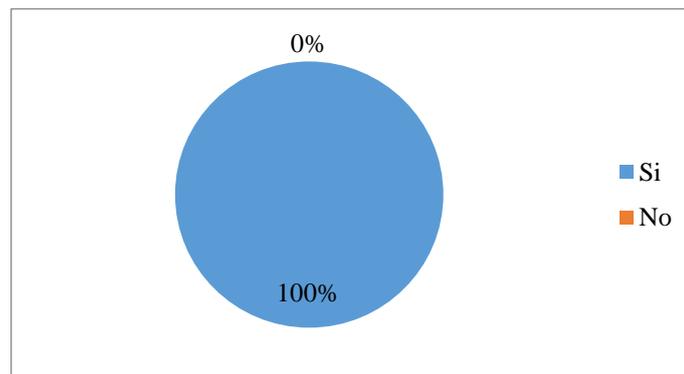
Acompañada de una Orden de Compra

Alternativa	Población	%
Si	22	100%
No	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico N°2.24

Acompañada de una Orden de Compra



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e Interpretación

De las encuestas aplicadas a los proveedores que la fábrica posee, dieron a conocer que sus productos e insumos siempre vienen acompañados de una orden de compra lo que representa una fortaleza para la entidad ya que todos los requerimientos se encuentran debidamente documentados y justificados con la finalidad de no tener inconvenientes con sus clientes.

2.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

2.8.1 Conclusiones

- Con la aplicación de la entrevista y encuesta se determinó que la Fábrica de Lácteos Amazonas presenta una debilidad interna que gira alrededor debido a la ausencia de una planificación y desinterés lo que ha perjudicado directamente en el personal de fábrica al momento de desempeñar sus funciones, esta falencia se suscita por la falta de un manual de control interno.
- Lácteos Amazonas no posee un manual de funciones y procedimientos en el cual se designe responsabilidades lo que conlleva que la planificación interna sea irregular la cual originado problemas dentro de cada uno de los departamentos debido a que el personal desempeña sus actividades de manera empírica.
- En la duración de esta investigación se establece que existe el desconocimiento sobre el control interno por parte del personal de la empresa lo que influye que las actividades operacionales no se desarrollen de manera eficiente debido a la necesidad de procedimientos de control en cada uno de los departamentos.
- Existe una leve comunicación interna entre el personal, esto se suscita por la carencia de funciones específicas lo que provoca descoordinación en el ámbito laboral, para ello como grupo de investigación se concluye que la elaboración de un manual de funciones y procedimientos es necesario pues constituye la base sobre la cual se asienta todo el control interno.

2.8.2 Recomendaciones

- Es necesario que se establezca un manual de control interno en la Fábrica de Lácteos Amazonas con la finalidad de corregir cada una de las falencias que se suscitan dentro de la entidad con el personal al momento de desempeñar sus funciones y con ello tener una planificación acorde a los requerimientos y necesidades de la empresa.
- La empresa debe contar con un manual de control interno el cual ayude a direccionar al personal en cada uno de sus departamentos de esta manera llegar a ser una entidad muy competitiva dentro del mercado y en un futuro ser reconocida a nivel nacional por la gama de sus productos.
- Lácteos Amazonas debe contar con un personal administrativo eficiente para elaborar un reglamento interno para el manejo y administración de los recursos, posteriormente socializar con el personal de esta forma mejorar las acciones administrativas u operativas y producto de ello corroborar al desarrollo y progreso institucional.
- Diseñar un manual de control interno el mismo que contendrá funciones, procedimientos y políticas además la designación de responsabilidades para cada empleado facilitando el trabajo de manera eficiente y coordinada también mantener una comunicación con todos los miembros sobre las actividades cotidianas.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1 “DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS UBICADA EN EL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2016”

3.1.1 Datos informativos

Entidad: Fabrica de Lácteos Amazonas

Ubicación: Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga

Dirección: Guaytacama-La Libertad

Representante Legal: Humberto Casa

3.1.2 Introducción

Lácteos Amazonas es una entidad económica que se dedica a la producción y comercialización de productos, que ha tenido enfrentar grandes problemas por falta de un Manual de Control Interno en todas sus áreas lo que ha ocasionado pérdidas económicas provocando una inestabilidad, por estas razones es indispensable un adecuado control interno que permita determinar normas, políticas y procedimientos claros y concisos delimitando funciones y responsabilidades con la finalidad de tener un control eficiente en las operaciones, además ayuda a obtener información real de la empresa para una toma de decisiones acertadas.

Un adecuado control interno es responsabilidad de la gerencia el mismo que debe estar en constante supervisión para determinar que funcione según esta prescrito en la investigación, es por ello que se establece un manual de funciones y procedimientos que tiene por objetivo describir detalladamente los pasos para iniciar y finalizar una actividad, así como los elementos técnicos a emplear, los alcances y limitaciones que el personal debe acatar para que se desarrollen de manera eficiente de acuerdo a las normas y principios con el fin de aprovechar los recursos y obtener mayor productividad. Las disposiciones incluidas en el manual son de estricto cumplimiento para el administrador de la fábrica quien estará encargado de dirigir, controlar y ejecutar las actividades que cada funcionario o trabajador desempeña y en base a ello se obtenga el máximo rendimiento.

Para complementar esta propuesta hemos visto la necesidad de desarrollar un manual de control interno por medio del cual se pueda ordenar las actividades y procesos. Cabe mencionar que su presentación será sencilla y clara para fácil interpretación a la vez flexible que permita su adaptación y actualización periódica de acuerdo con las circunstancias y el crecimiento de la empresa. Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una buena interrelación positiva entre los integrantes de la organización, lo cual vendrá a constituir en el desarrollo del Control Interno.

3.1.3 Justificación

La presente investigación propuesta a la Fábrica de Lácteos Amazonas será de vital importancia ya que contribuirá al desarrollo y progreso de la entidad mediante el diseño de manual de control interno, el mismo que ayudará a corregir las falencias que se presentan dentro de cada uno de los departamentos con el propósito de mejorar las actividades operacionales que desempeña cada funcionario, al igual que una buena distribución de los recursos y la calidad del servicio frente al cliente logrando de esta manera incrementar sus niveles tanto administrativos como operativo, cabe recalcar que un buen control interno ayuda a tener un control riguroso de las actividades que se realizan dentro de la empresa.

Mediante la realización de este trabajo se pretende elaborar una herramienta que sirva como modelo para futuras investigaciones dentro de este ámbito ya que el mismo contendrá aportes metodológicos, técnicos y científicos que ayuden al estudio y orientación de investigaciones similares para futuras investigaciones dentro del área.

Para establecer el tema de investigación se aplicó la técnica de la encuestas, entrevistas y la observación directa con la finalidad de identificar la situación actual de la empresa, de esta manera plantear soluciones en beneficio de la misma, cabe mencionar que en lácteos Amazonas no se han realizado indagaciones de control interno y mucho menos la aplicación, por lo que se considera netamente original el diseño de nuestro trabajo.

Para la ejecución de esta indagación se cuenta con el apoyo suficiente por parte de la entidad sobre todo hacia fuente de información de una forma directa por parte del gerente y su personal, mismos que se encuentran interesados en el resultado que arroje dicha investigación. La realización del trabajo investigativo beneficiara directamente al personal de la fábrica y los clientes y por ende se mejorara los procesos en toda la entidad de modo que permita obtener mayor rentabilidad y crecimiento en el mercado nacional, también ayudara al cumplimiento de objetivos establecidos por parte de la entidad.

Además se establecerá responsabilidades a cada uno de los integrantes que conforman la Fábrica Amazonas con la finalidad de unir lazos de armonía y conjuntamente comprometer para que las actividades u operaciones de control se realicen de manera eficiente acorde al manual de funciones y procedimientos a seguir propuesto lo que conllevara en un futuro a reducir costo, optimizar recurso y tiempo, producto de ello obtener un personal calificado acorde a las necesidades de la institución. La posible limitación que se presenten para la investigación es que se realicen la rotación del personal y no se pueda acceder a la información de la empresa, también por posibles desastres naturales que se puedan presentar y no se pueda culminar con la indagación.

3.1.4 Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un manual de funciones para la Fábrica de Lácteos Amazonas mediante la utilización de procedimientos y técnicas que permitan el mejoramiento continuo de las actividades diarias que realiza el personal.

Objetivos Específicos

- Elaborar un manual que describa las funciones, procedimientos y responsabilidades que debe ejecutar cada miembro de la entidad en base al flujograma establecido con la finalidad que desempeñen sus actividades operacionales de manera profesional.
- Establecer controles, políticas y procedimientos que guíen las operaciones a ejecutarse de forma eficiente con el objetivo de procesar información oportuna veraz y confiable.
- Realizar un diagnóstico que muestre la importancia que tiene el manual de funciones el mismo que está orientado al mejoramiento y control de las operaciones comerciales de la Fabrica Lácteos Amazonas.

3.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La presente investigación cuenta con información relevante ya que con la aplicación de un Manual de Control Interno se podrá conocer de manera específica cual es la situación actual de la Fábrica de Lácteos Amazonas y en base a los resultados que se obtengan con la aplicación se puede emitir conclusiones y recomendaciones que serán de gran ayuda para mejorar el desarrollo económico de la entidad ya que con un control interno eficiente aplicado a las áreas departamentales se logrará regularizar cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la entidad optimizando tiempo y recursos.

Por otro lado el manual de control interno es indispensable dentro de la empresa misma que contendrán funciones, procedimientos y políticas que regularicen al personal de la fábrica al momento de desempeñar en su área de trabajo, también la designación de responsabilidades son importantes para que cumplan a cabalidad con sus actividades.

3.3.3 DESCRIPCIÓN ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA LACTEOS AMAZONAS

3.3.3.1 Misión

Lácteos Amazonas es una fábrica dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos en sus diferentes presentaciones, sosteniendo las necesidades alimenticias de sus consumidores y colaborando al desarrollo y progreso de la comunidad, brindando fuentes de empleo a las personas del sector.

3.3.3.2 Visión

Ser una fábrica líder e innovadora en la producción a nivel nacional ofreciendo productos de alta calidad a través del mejoramiento continuo en sus operaciones y la adecuada utilización de la tecnología.

3.3.3.3 Objetivos

- Obtener mayor eficiencia en la comercialización aplicando nuevas estrategias con el propósito de llegar a ser líderes dentro de la provincia ofreciendo productos de calidad que satisfagan las necesidades nuestros clientes.
- Adquirir materia prima con estándares de calidad e higiene buscando proveedores con insumos adecuados con el fin de ofrecer al cliente productos que satisfagan sus necesidades y con ello hacerle frente a la competencia.

- Conservar una producción estándar a través de la utilización adecuada de la maquinaria con la finalidad de abastecer las necesidades del consumidor.
- Mantener una buena relación laboral con el personal de la fábrica y los clientes.

3.3.3.4 Valores Corporativos

Lácteos Amazonas posee unos valores detallistas que son de gran ayuda para el desarrollo y progreso los mismos que ayudaron para establecerse en mercado.

- **Amabilidad:** El personal está orientado a la cordialidad sin olvidar las costumbres que lo caracteriza como buen ser humano ante la sociedad en general.
- **Apoyo:** Dar la mano a quien lo necesita sin esperar recompensa, es lo que identifica como un buen equipo de trabajo.
- **Cooperación:** No solo se maneja internamente también se lo realiza conjuntamente con los miembros de la comunidad, ayudando al desarrollo y progreso del sector.
- **Compromiso:** El trabajador se entrega en lo que ha empeñado su palabra, hace lo que debe hacer en el momento establecido y está atento a las necesidades que la fábrica lo requiera.
- **Creatividad:** Los trabajadores conjuntamente con la administración han sido de gran ayuda para el mejoramiento continuo del producto y de la entidad.
- **Disciplina:** Impulsar el orden dentro del grupo de trabajo con el fin de fomentar respeto y lealtad entre compañeros.
- **Dignidad:** Valorar como personas únicas.

- **Valentía:** Fomentar el intercambio de ideas u opiniones que ayuden al beneficio de la fábrica.
- **Voluntad:** Lácteos Amazonas posee gran interés en ayudar a los moradores del sector mejorando los niveles de vida de cada persona.

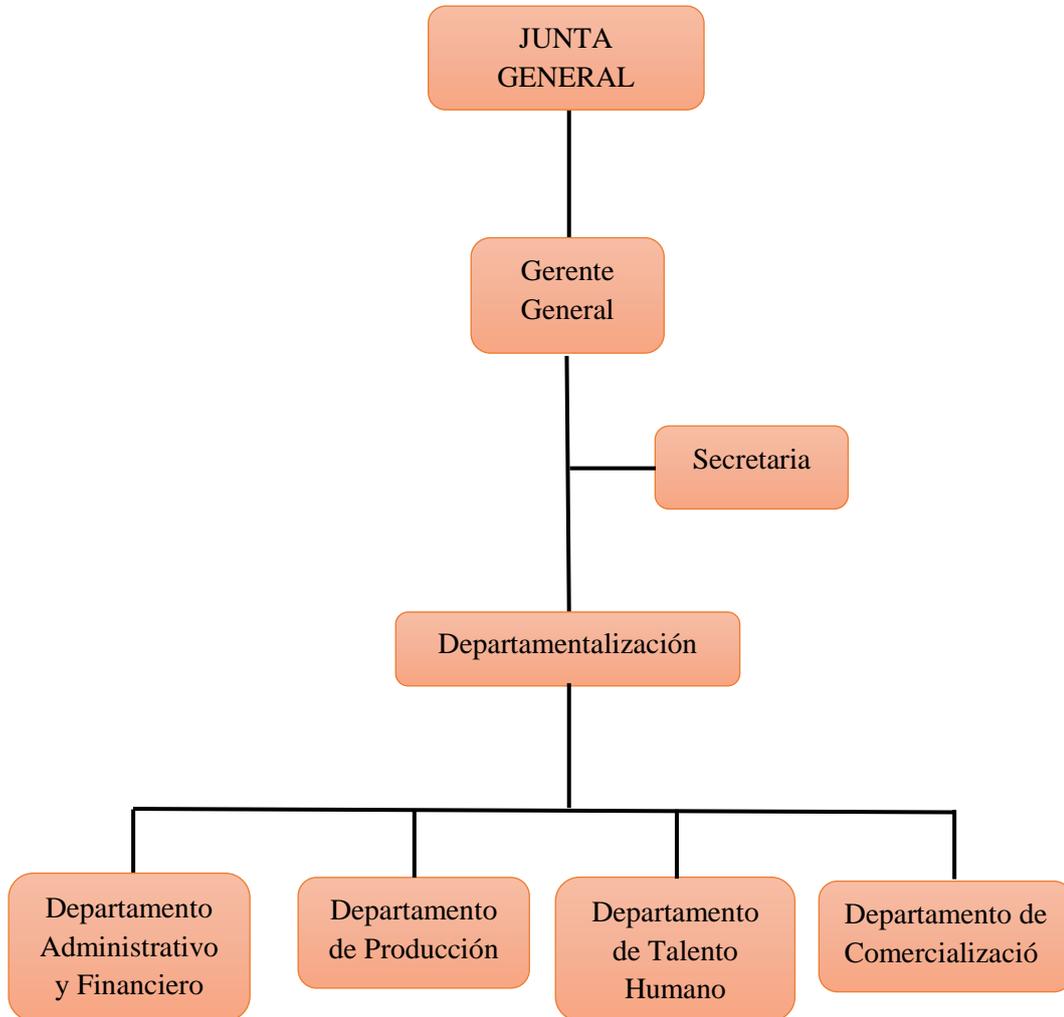
3.3.3.5 Principios

- Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo productos de excelente calidad.
- Trabajo en equipo manteniendo buenas relaciones dentro y fuera de la institución.
- Cuidado de los bienes de la empresa como si fueran propios al momento de emplearlos en la producción.
- Reconocer y respetar la dignidad e integridad del personal.
- Ofrecer a todo el personal un empleo seguro y permanente, fomentando retos para cada uno de los empleados logrando la satisfacción y consecución de los objetivos.
- Crear adecuadas condiciones de trabajo ordenado libre de riesgo que permita proteger la salud e integridad física del personal.
- Buscar permanentemente la mejora continua mediante la participación de los colaboradores con el propósito de lograr altos niveles en la productividad y comercialización.

3.3.3.6 Organigrama Estructural

Las empresas están integradas por un conjunto de personas que tienen normas, estatutos y reglamentos jurídicos para establecerse y organizarse, poniendo en marcha sus actividades, cabe mencionar que toda entidad posee una administración estructurada el cual designa función para el personal.

Gráfico N°3.25
Organigrama Estructural



Fuente: Fábrica de Lácteos Amazonas
Elaborado por: Por los Investigadores

3.3.3.6.1 Gerente

La Fábrica de Lácteos Amazonas posee un representante legal el cual fue designado por la junta general que es la máxima autoridad de la entidad el mismo que es el encargado de que se cumplan a cabalidad todas las funciones y resoluciones dispuestas en la asamblea general, además de fomentar liderazgo y trabajo en equipo y así conjuntamente alcanzar los objetivos y metas trazadas por la misma.

3.3.3.6.2 Secretaria

El perfil profesional de la secretaria es de vital importancia ya que ayuda de manera constante al gerente general a llevar una administración eficiente para que se cumplan a cabalidad cada una de las funciones que se desarrollan dentro de la empresa.

3.3.3.6.3 Departamento Administrativo y Financiero

Es el área más importante de la entidad la cual se encarga de administrar los recursos económicos, humano y financieros para después asignar en los diferentes departamentos de manera equitativa con la finalidad de seguir en marcha sus operaciones y por ende obtener beneficios económicos producto de su comercialización.

3.3.3.6.4 Departamento de Producción

Esta departamento es pilar fundamental de la entidad en la cual se procesa el producto verificando que se cumplan las normas de calidad para ser comercializado también cuenta una persona encargada quien verifica que la producción no se paralice y que el producto cumpla con las expectativas que el consumidor requiere, además de verificar que exista un stock de los materiales y producto para el proceso.

3.3.3.6.5 Departamento de Talento Humano

El departamento de talento humano es la esencia principal de toda empresa y se encuentra a cargo de un jefe de recursos humanos quien se encarga de contar con un plan de relaciones personales entre todos los trabajadores el cual ayuda a tener un control del personal que labora en la entidad y todos teniendo en mente un objetivo común como es el de ayudar a la empresa a cumplir con su objetivo y metas trazadas.

3.3.3.6.6 Departamento de Comercialización

Esta área es la encargada de planificar la situación óptima para la comercialización, es por ello que la persona encargada debe brindar un buen trato a los clientes quienes son el pilar fundamental y subsistir de la empresa, además de asegurar que el producto llegue a su destino a buen recaudo y por ende el cliente se sienta seguro.

3.4 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

En el control interno se encuentra detallado las funciones esenciales para cada puesto de trabajo, definiendo las respectivas características que debe cumplir el personal para el cargo que ocupe dentro de la empresa, lo que permitirá tener claramente definida las funciones, control y medidas de seguridad y así ayudar al cumplimiento de los objetivos empresariales.

3.4.1 Objetivos del Manual de Funciones y Procedimientos

- Obtener una imagen clara de las funciones de cada cargo
- Definir las responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo
- Presentar recomendaciones para cada puesto de trabajo

3.4.2 Descripción del Manual de Funciones y Procedimientos

El presente proceso está diseñado para utilizar como fuente de consulta, de estudio y referencia para el personal administrativo y operativo de la Fábrica de Lácteos Amazonas, el cual se encuentra directamente relacionado con los servicios que presta la institución, es por ello que se encuentra detallada una estructura de las funciones específicas que deberán cumplir el personal que labora dentro en la empresa láctea y así evitar descoordinación en las actividades que se realicen internamente demostrando y eficiencia en los procesos.

MANUAL DE FUNCIONES

3.4.2.1 Descripción de las Funciones del Presidente

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS		
		
<table border="1"><tr><td style="text-align: center;">MFP 1/2</td></tr></table>		MFP 1/2
MFP 1/2		
MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS GENERALES		
Nombre del Cargo:	Presidente	
Nivel Jerárquico:	Administrativo	
Jefe Inmediato	Asamblea General	
PERFIL PROFESIONAL		
Nivel de Educación:	Superior	
Título:	Administración de Empresas o Carrera a fines	
Edad:	30 a 50 años	
Sexo:	Hombre o Mujer	
Disponibilidad:	Tiempo completo	
Experiencia:	<p>Se requiere personal con experiencia mínima de 5 años que hayan desempeñado cargos similares como seminarios, talleres en planificación.</p>	
Responsabilidad del Puesto:	<p>Tiene la responsabilidad de entregar un informe a la Junta General de Accionistas sobre el cumplimiento o el incumplimiento de las decisiones tomadas y aprobadas en actas por la asamblea general.</p>	

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

MANUAL DE FUNCIONES



MFP
2/2

Funciones a Desempeñar

- Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta directiva.
- Firmar cheques en forma conjunta con cualquiera de los dignatarios: gerencia y contador.
- Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades.
- Sugerir a la Asamblea y a la Junta Directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa.
- Ejercer la representación legal de la empresa.
- En coordinación con la Gerencia realizar el reclutamiento, selección para la contratación del personal.
- Realizar demás funciones que le sean asignadas y estén de acuerdo a la naturaleza del cargo.

3.4.2.2 Descripción de las Funciones del Gerente

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
MFG 1/2	
MANUAL DE FUNCIONES	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Gerente
Nivel Jerárquico:	Administrativo
Jefe Inmediato	Asamblea General
PERFIL PROFESIONAL	
Nivel de Educación:	Superior
Título:	Administrador de Empresas o Ing. Comercial
Edad:	30 a 50 años
Sexo:	Hombre o Mujer
Disponibilidad:	Tiempo completo
Experiencia:	<p>Se requiere personal con experiencia mínima de 3 años que hayan desempeñado cargos similares como administradores o jefes administrativos.</p>
Responsabilidad del Puesto:	<p>Tiene la responsabilidad de controlar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa, es el encargado de la toma de decisiones, de la administración de recursos económicos, humanos y físicos de fábrica con el fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos.</p>

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

MANUAL DE FUNCIONES



MFG
2/2

Funciones a Desempeñar

- Representar legalmente a la fábrica.
- Cumplir y hacer cumplido la Ley, Reglamentos y todas las disposiciones de los organismos de control.
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la empresa.
- Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes y valores de la entidad.
- Mantener controles y procedimientos adecuados para asegurar el Control Interno.
- Administrar los recursos humanos y económicos de la empresa.
- Elaborar y proponer el distributivo de sueldos.
- Custodiar la caja fuerte.
- Vigilar que se lleve correctamente la Contabilidad.
- Se encarga de la toma de decisiones administrativas, contables y jurídicas que mejor convenga a la empresa.
- Realizar gestiones y trámites que se produzcan en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- Responsable de las inversiones de Capital.
- Responsable del desarrollo de la distribuidora.
- Responsable de la revisión del Estado de Pérdidas y Ganancias y Balance General para la toma de decisiones.
- Supervisa el trabajo de todo el personal administrativo y de ventas.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa para afianzar el control.
- Resolver los problemas de la empresa en forma eficiente y eficaz.

3.4.2.3 Descripción de las Funciones del Contador.

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;"> MFC 1/2 </div>	
MANUAL DE FUNCIONES	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Contador
Nivel Jerárquico:	Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente
PERFIL PROFESIONAL	
Nivel de Educación:	Superior
Título:	Ing. Contabilidad y Auditoría
Edad:	de 20 a 35 años
Sexo:	Hombre o Mujer
Disponibilidad:	Tiempo completo
Experiencia: Experiencia mínima de 1 año en ocupaciones similares y que conozca el mercado.	
Responsabilidad del Puesto: El contador es responsable de revisar, organizar, dirigir y supervisar todas las actividades, operaciones y procesos relacionados con la contabilidad general como es; La preparación y emisión de balances de estados de situación financiera y otros informes complementarios en las fechas previstas. Prepara el análisis e índices financieros, atiende obligaciones tributarias, basándose siempre en las Leyes, Normas, principios y procedimientos vigentes que rigen el estado ecuatoriano.	

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

MANUAL DE FUNCIONES



MFC
2/2

Funciones a Desempeñar

- Prepara el plan general de cuentas
- Organiza, lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la fábrica, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo.
- Elabora y legaliza los roles de pago y provisión de beneficios sociales.
- Elaborar los informes para presentación a gerencia para la toma de decisiones.
- Elaborar y revisar las declaraciones mensuales y los anexos transaccionales respectivos para ser presentados al SRI.
- Conciliar las cuentas bancarias, con el fin de verificar los depósitos realizados en el periodo.
- Cumplir con todas las normas legales y reglamentarias en materia tributaria.
- Y cualquier otra función que le asigne el Gerente y que este de conformidad a la competencia del puesto.

3.4.2.4 Descripción de las Funciones del Auxiliar Contable.

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS  MANUAL DE FUNCIONES		MFAC 1/2
DATOS GENERALES		
Nombre del Cargo:	Auxiliar Contable	
Nivel Jerárquico:	Administrativo	
Jefe Inmediato	Gerente	
PERFIL PROFESIONAL		
Nivel de Educación:	Superior	
Título:	Contabilidad y Auditoría y/o carreras relacionadas	
Edad:	De 20 a 35 años	
Sexo:	Hombre o Mujer	
Disponibilidad:	Tiempo completo	
Experiencia:	Experiencia mínima de 1 año en ocupaciones similares.	
Responsabilidad del Puesto:	<p>Es la persona encargada de recaudar los valores en efectivo de la empresa, de realizar los depósitos de dichos valores, es el custodio de los documentos por cobrar y de registrar las diferentes transacciones en el programa contable, emitirá informes con sus respectivos respaldos diariamente a su jefe inmediato superior.</p>	

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

MANUAL DE FUNCIONES



MFAC
2/2

Funciones a Desempeñar

- Realizar toda la facturación de los pedidos que ingresan a la empresa.
- Recaudar el dinero de las ventas de contado.
- Mantener bajo custodia y seguridad del dinero en efectivo recaudado, cheques posfechados y documentos por cobrar.
- Revisar diariamente la secuencia numérica de las facturas.
- Realizar las notas de crédito de las facturas que regresen de los clientes por diferentes causas.
- Imprimir el inventario del sistema para que sea constatado con el inventario físico.
- Realizar los ajustes de existencias cuando hay diferencias, información que después es pasada a Contabilidad para su respectiva revisión.

3.4.2.5 Descripción de las Funciones de la Secretaria

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS 		MFS 1/2
MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS GENERALES		
Nombre del Cargo:	Secretaria	
Nivel Jerárquico:	Administrativo	
Jefe Inmediato	Gerente	
PERFIL PROFESIONAL		
Nivel de Educación:	Superior	
Título:	Secretariado y ejecutivo y/o carreras relacionadas	
Edad:	De 20 a 35 años	
Sexo:	Mujer	
Disponibilidad:	Tiempo completo	
Experiencia:	Experiencia mínima de 1 año en ocupaciones similares.	
Responsabilidad del Puesto:	Registrar las órdenes de pedido que el cliente solicita, tomando en cuenta cada una de las características y presentaciones ayudando al control de los registros de los procesos.	

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

MANUAL DE FUNCIONES



MFS
2/2

Funciones a Desempeñar

- Atención al cliente.
- Registra las órdenes de pedido del cliente.
- Legalización de documentos correspondientes en beneficio de la fábrica como contratos, acuerdos entre otros.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General.
- Registrar y controlar las solicitudes de notas de crédito que estén por asignarse.

3.4.2.6 Descripción de las Funciones del Jefe de Producción

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS 		MFJP 1/2
MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS GENERALES		
Nombre del Cargo:	Jefe de Producción	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato	Gerente	
PERFIL PROFESIONAL		
Nivel de Educación:	Superior	
Título:	Ingeniero en alimentos	
Edad:	De 25 a 35 años	
Sexo:	Hombre o Mujer	
Disponibilidad:	Tiempo completo	
Experiencia:	Experiencia mínima de 1 año en ocupaciones similares.	
Responsabilidad del Puesto:	<p>El jefe de producción es la persona encargada de identificar, preparar y diseñar diferentes procedimientos acordes a las metas propuestas por parte de la empresa Lácteos Amazonas, así como también supervisar el seguimiento de las mismas por parte del personal a su cargo.</p>	

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

MANUAL DE FUNCIONES



MFJP
2/2

Funciones a Desarrollar

- Orientar y mantener el control sobre el desarrollo de los procesos para así ser oportuno en la entrega de las órdenes de producción.
- Conocer y orientar al personal de su área sobre los programas de mantenimiento y manipulación de los diferentes equipos usados en la producción.
- Verificar el cumplimiento de los programas de mantenimiento de áreas y equipos.
- Verificar y registrar que el personal de producción siga adecuadamente los diferentes procedimientos para el buen funcionamiento y mantenimiento tanto de los equipos como del área de trabajo.
- Comunicar y controlar los procesos de fabricación de los productos, teniendo en cuenta la optimización de la utilización de los elementos en el desarrollo de la producción.
- Realizar las respectivas órdenes de requisición de los materiales e insumos para la elaboración de los pedidos realizados por parte de los clientes.
- Asegurar que los productos estén hechos con las especificaciones de la empresa
- Presentar informes sobre los lotes producidos a su inmediato superior.

3.4.2.7 Descripción de las Funciones del Control de Calidad

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS  MANUAL DE FUNCIONES		MFCC 1/2
DATOS GENERALES		
Nombre del Cargo:	Control de calidad	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato	Gerente	
PERFIL PROFESIONAL		
Nivel de Educación:	Superior	
Título:	Ingeniero en Alimentos	
Edad:	De 25 a 35 años	
Sexo:	Hombre o Mujer	
Disponibilidad:	Tiempo completo	
Experiencia:	Experiencia mínima de 1 año en ocupaciones similares.	
Responsabilidad del Puesto:	<p>El encargado de control de calidad es la persona que tiene el conocimiento y capacidad de analizar, tomar decisiones cuando se presenten o no problemas para garantizar que el producto terminado se ajuste a las políticas de calidad establecida por la por la empresa, además a través de la transformación física, química, biológica mediante procesos industriales, hasta su envasado y distribución, atiende aspectos de calidad seguridad, higiene, saneamiento y ecología.</p>	

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

MANUAL DE FUNCIONES



MFCC
2/2

Funciones a Desarrollar

- Determinar el estado de la materia prima, su apariencia y uso para cada uno de los productos a desarrollar.
- Identificar anomalías en cuanto al estado de la materia prima, realizando una evaluación en el cual verifica si esta en las condiciones adecuadas para el procesamiento.
- Autorizar o rechazar el uso de cada uno de los lotes de materia prima, basándose en el análisis de los resultados de control de calidad.
- Controlar la documentación necesaria para la aprobación de la materia prima de cada uno de los productos a realizar.
- Verificar la aprobación de la materia prima según las exigencias de calidad establecidas por la empresa Amazonas.
- Registrar información diaria sobre los productos en el interior de la empresa.
- Elaborar documentos relacionados al control de calidad.
- Registrar las novedades presentadas en el área de trabajo con relación a la calidad de los productos.
- Coordinar y colaborar con el personal de la empresa en los operativos de control.
- Mantener muy buenas relaciones con productores, intermediarios, comerciantes y usuarios.
- Cumplir y sujetarse, a normas, procedimientos, reglamentos, horarios, turnos y demás disposiciones vigentes en el sitio de trabajo.

3.4.2.8 Descripción de las Funciones del Vendedor

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
MFV 1/2	
MANUAL DE FUNCIONES	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Vendedor
Nivel Jerárquico:	Administrativo
Jefe Inmediato:	Gerente
PERFIL PROFESIONAL	
Título:	Ingeniero Comercial
Sexo:	Hombre o Mujer
Disponibilidad:	Tiempo completo
Experiencia:	Experiencia mínima de 1 año en la aérea de ventas.
Responsabilidad del Puesto:	Administrar con exigencia y eficacia las funciones esenciales del mercadeo en general, procurando satisfacer las necesidades del cliente, cumplir con las metas empresariales, la planificación de programas de comercialización, el desarrollo de estrategias y políticas para la oferta de bienes y servicios para la satisfacción del consumidor, el manejo de políticas de promoción, el análisis de la investigación del mercado.

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

MANUAL DE FUNCIONES



MFV
2/2

Funciones a Desempeñar

- Ofertar las promociones de los diferentes productos.
- Supervisar el trabajo de todo el personal del área de ventas, bodega y administrativo.
- Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos administrativos.
- Mantener reuniones periódicas con el personal.
- Trabajar conjuntamente con el Gerente, evaluando los cumplimientos y alcanzando objetivos, brindar la información necesaria de los reportes y trabajos realizados.
- Realizar todas las demás funciones inherentes a su función de acuerdo a la necesidad del distribuidor o por orden de Gerencia.
- Crear en conjunto con el bodeguero el cuadro de inventarios de seguridad y formalizar los requerimientos.
- Controlar que se cumpla las estrategias de comercialización y distribución.
- Responsable del servicio al cliente.
- Analizar las evaluaciones del distribuidor y realizar los correctivos necesarios.
- Recibir novedades de ruta y solucionar problemas apoyando a la fuerza de ventas.

3.4.2.9 Descripción de las Funciones del Bodeguero

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS 		MFB 1/2
MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS GENERALES		
Nombre del Cargo:	Bodeguero	
Nivel Jerárquico:	Administrativo	
Jefe Inmediato	Gerente	
PERFIL PROFESIONAL		
Nivel de Educación:	Bachiller	
Título:	Carreras relacionadas	
Edad:	de 18 a 35 años	
Sexo:	Hombre	
Disponibilidad:	Tiempo completo	
Experiencia:	Experiencia mínima de 1 año en ocupaciones similares.	
Responsabilidad del Puesto:	<p>Responsable de recibir y revisar las compras de productos y de su correcto almacenamiento, manteniendo la cadena de frío para asegurar el excelente estado de las mercaderías, despachar los productos para la venta de acuerdo a las facturas de venta, responsable del control de las existencias en inventario.</p>	

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

MANUAL DE FUNCIONES



MFB
2/2

Funciones a Desarrollar

- Responsable del stock de productos de bodega.
- Responsable de elaborar los pedidos a los proveedores de acuerdo al inventario de bodega.
- Responsable de la recepción del producto verificado los pesos y unidades de acuerdo a la factura de compra.
- Responsable del control de inventario de bodega.
- Responsable de las actividades de servicios generales tales como; mantenimiento de cuartos fríos, limpieza de la bodega, sitios de carga y descarga.
- Controlar las fechas de caducidad.
- Separar los productos en mal estado o con problemas de calidad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

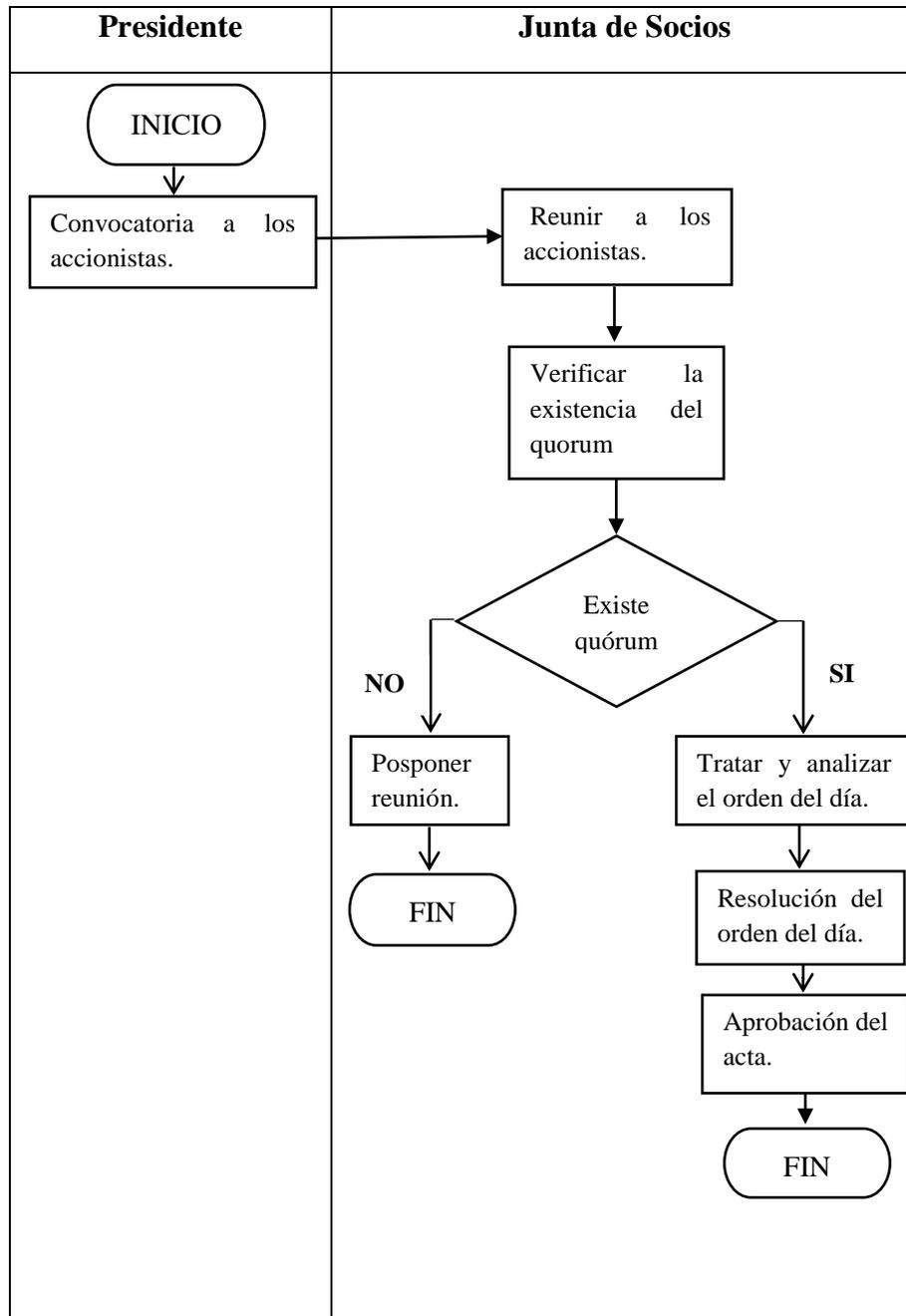
Cuadro N°3.10

Narración de Procedimientos del Presidente

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Presidente
Nivel Jerárquico:	Administrativo
Jefe Inmediato	Asamblea General
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Convocar a los accionistas a las reuniones.• Reunir a los accionistas.• Tratar y analizar el orden del día.• Resolución del orden del día.• Aprobación de actas.• Cumplir y hacer cumplido la Ley, Reglamentos y todas las disposiciones de los organismos de control.	

Gráfico N°3.26

Diagrama de Flujo para el Presidente



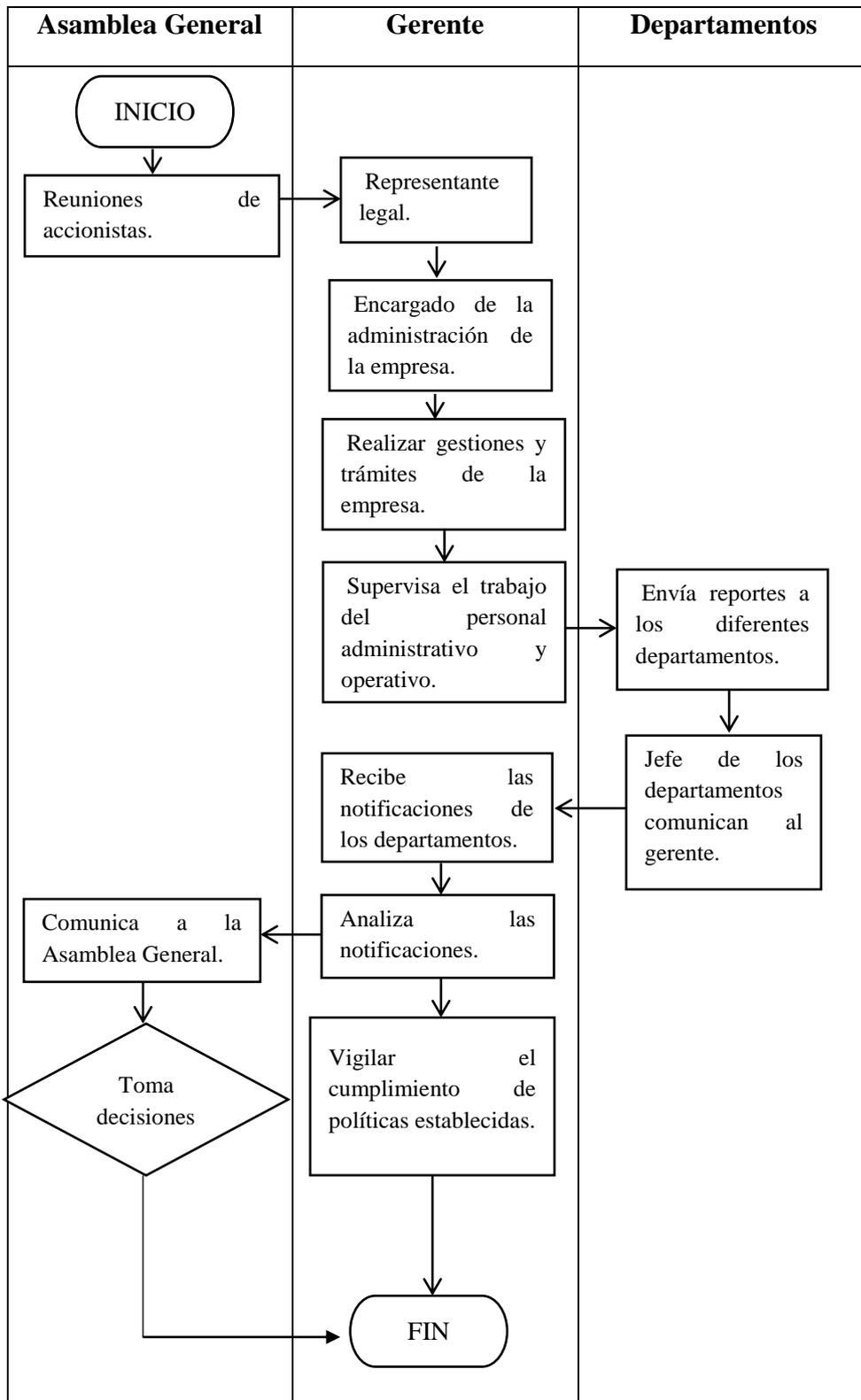
Cuadro N°3.11

Narración de Procedimientos del Gerente

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Gerente
Nivel Jerárquico:	Administrativo
Jefe Inmediato	Asamblea General
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Representar legalmente a la fábrica.• Administrar los recursos humanos y económicos de la empresa.• Realizar gestiones y trámites que se produzcan en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.• Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la empresa.• Mantener controles y procedimientos adecuados para asegurar el Control Interno.• Cumplir y hacer cumplido la Ley, Reglamentos y todas las disposiciones de los organismos de control.	

Gráfico N°3.27

Diagrama de Flujo para el Gerente



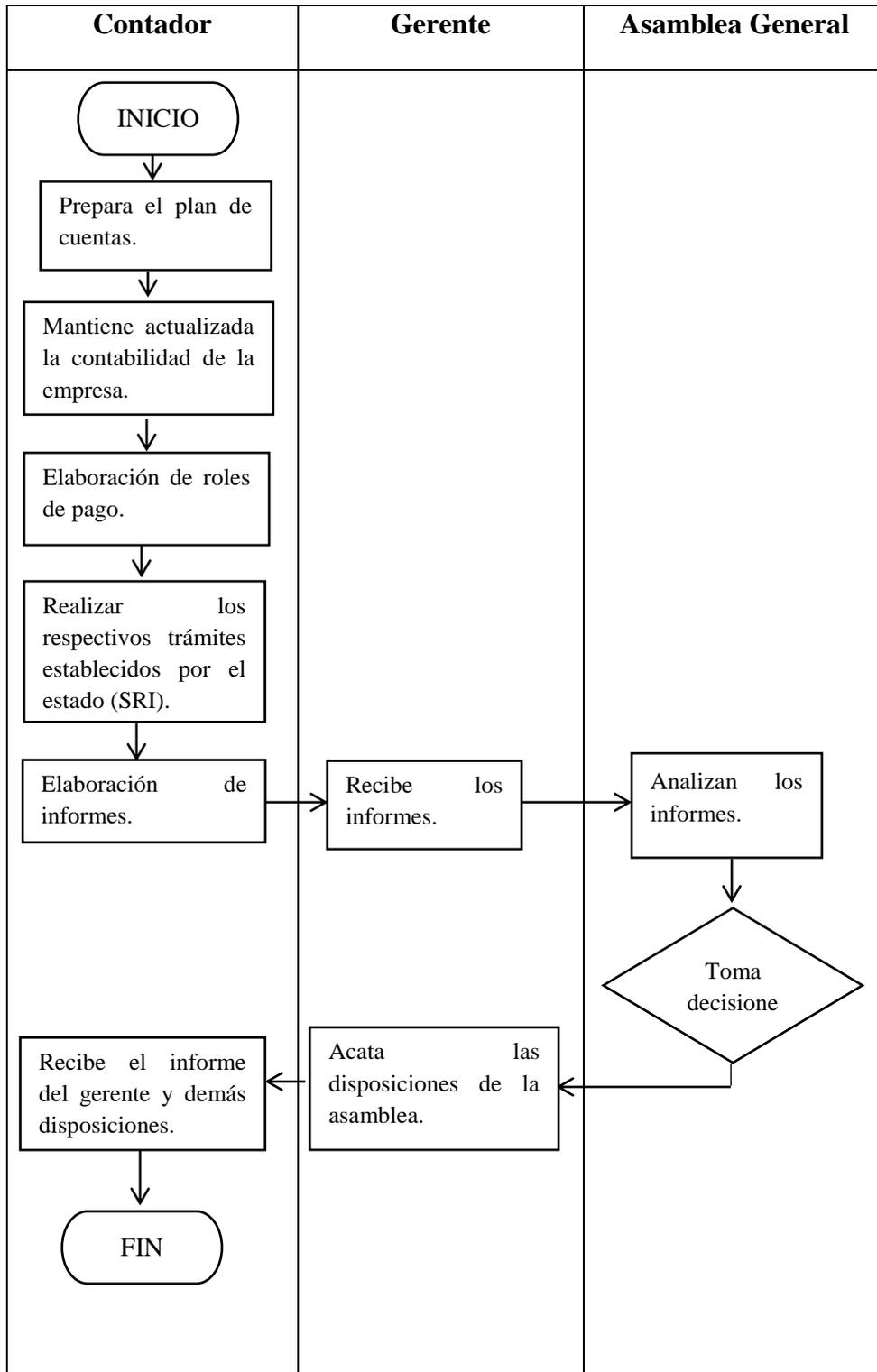
Cuadro N°3.12

Narración de Procedimientos del Contador

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Contador
Nivel Jerárquico:	Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Prepara el plan general de cuentas• Organiza, lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la fábrica, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo.• Elabora y legaliza los roles de pago y provisión de beneficios sociales.• Elaborar y revisar las declaraciones mensuales y los anexos transaccionales respectivos para ser presentados al SRI.• Elaborar los informes para presentación a gerencia para la toma de decisiones.• Conciliar las cuentas bancarias, con el fin de verificar los depósitos realizados en el periodo.	

Gráfico N°3.28

Diagrama de Flujo para el Contador



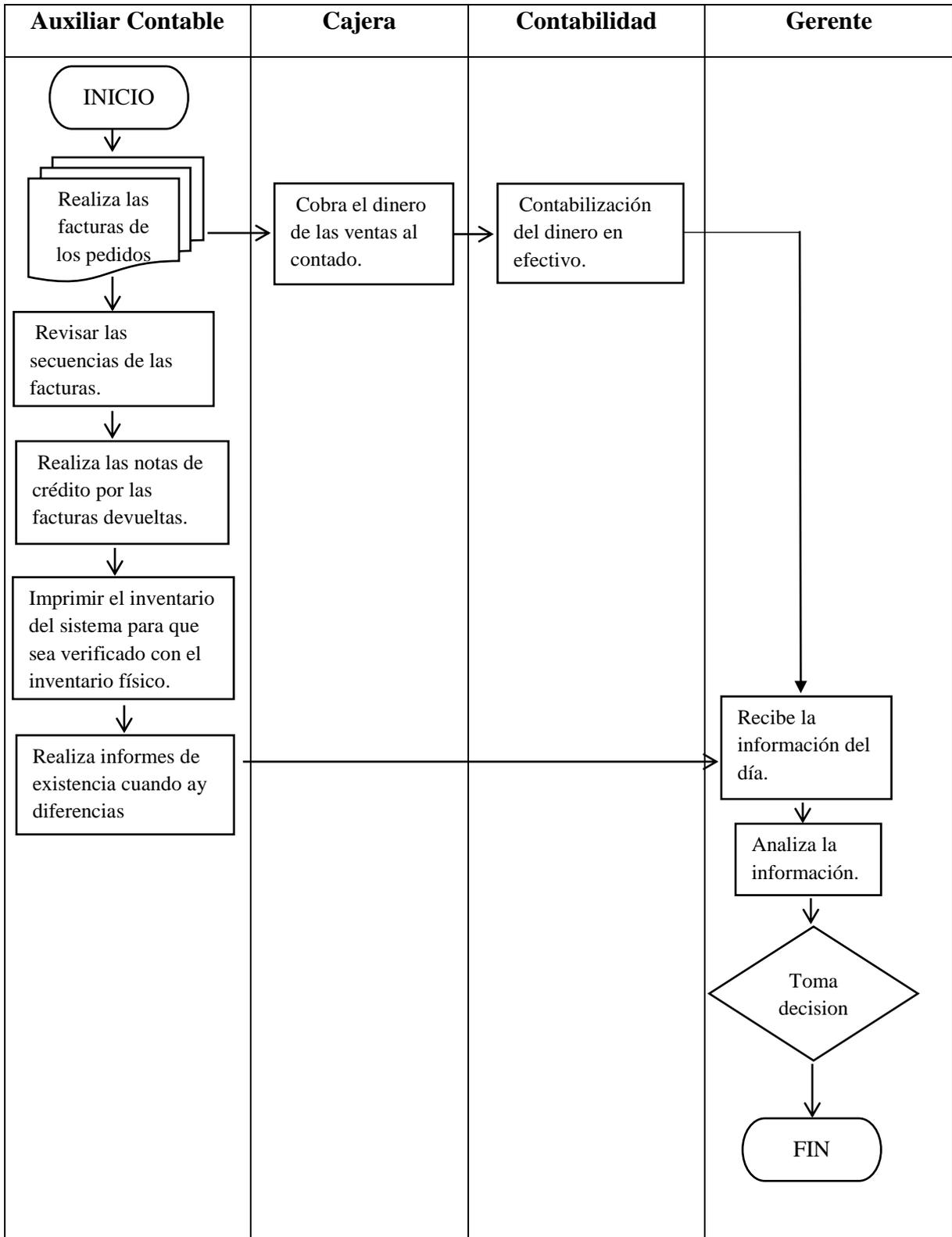
Cuadro N°3.13

Narración de Procedimientos del Auxiliar Contable

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Auxiliar Contable
Nivel Jerárquico:	Administrativo
Jefe Inmediato	Contador
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Realizar toda la facturación de los pedidos que ingresan a la empresa.• Recaudar el dinero de las ventas de contado.• Mantener bajo custodia y seguridad del dinero en efectivo recaudado, cheques posfechados y documentos por cobrar.• Revisar diariamente la secuencia numérica de las facturas.• Realizar las notas de crédito de las facturas que regresen de los clientes por diferentes causas.• Imprimir el inventario del sistema para que sea constatado con el inventario físico.	

Gráfico N°3.29

Diagrama de Flujo para el Auxiliar Contable



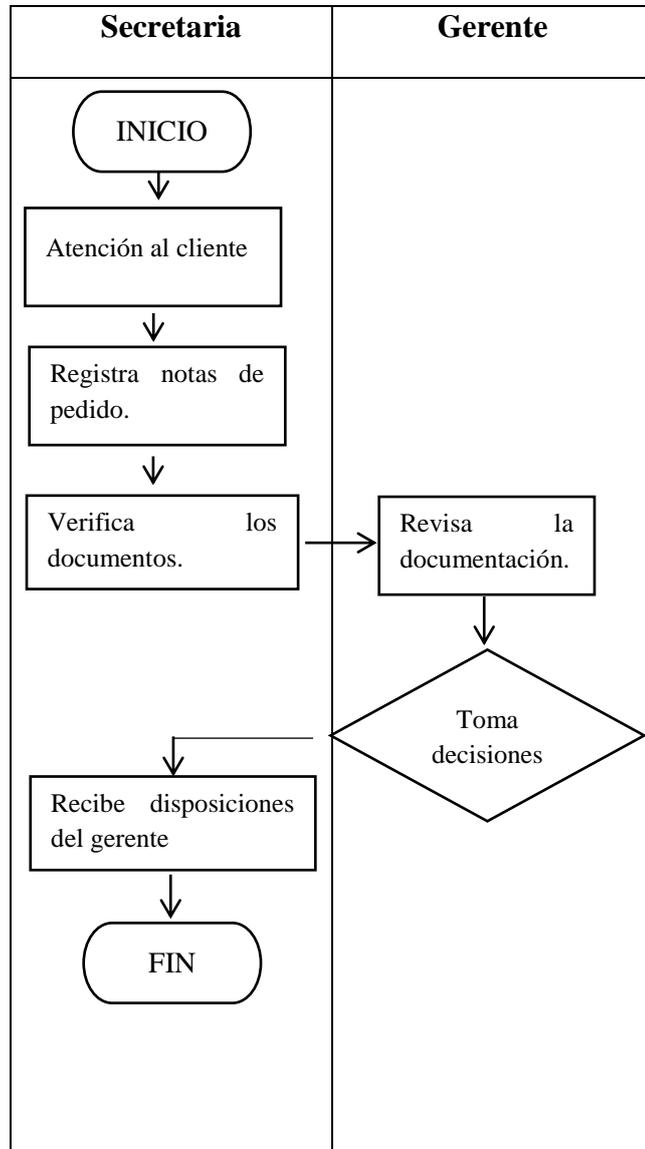
Cuadro N°3.14

Narración de Procedimientos de la Secretaria

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Secretaria
Nivel Jerárquico:	Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente.• Registra las órdenes de pedido del cliente.• Legalización de documentos correspondientes en beneficio de la fábrica como contratos, acuerdos entre otros.• Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General.• Registrar y controlar las solicitudes de notas de crédito que estén por asignarse.	

Gráfico N°3.30

Diagrama de Flujo para la Secretaria



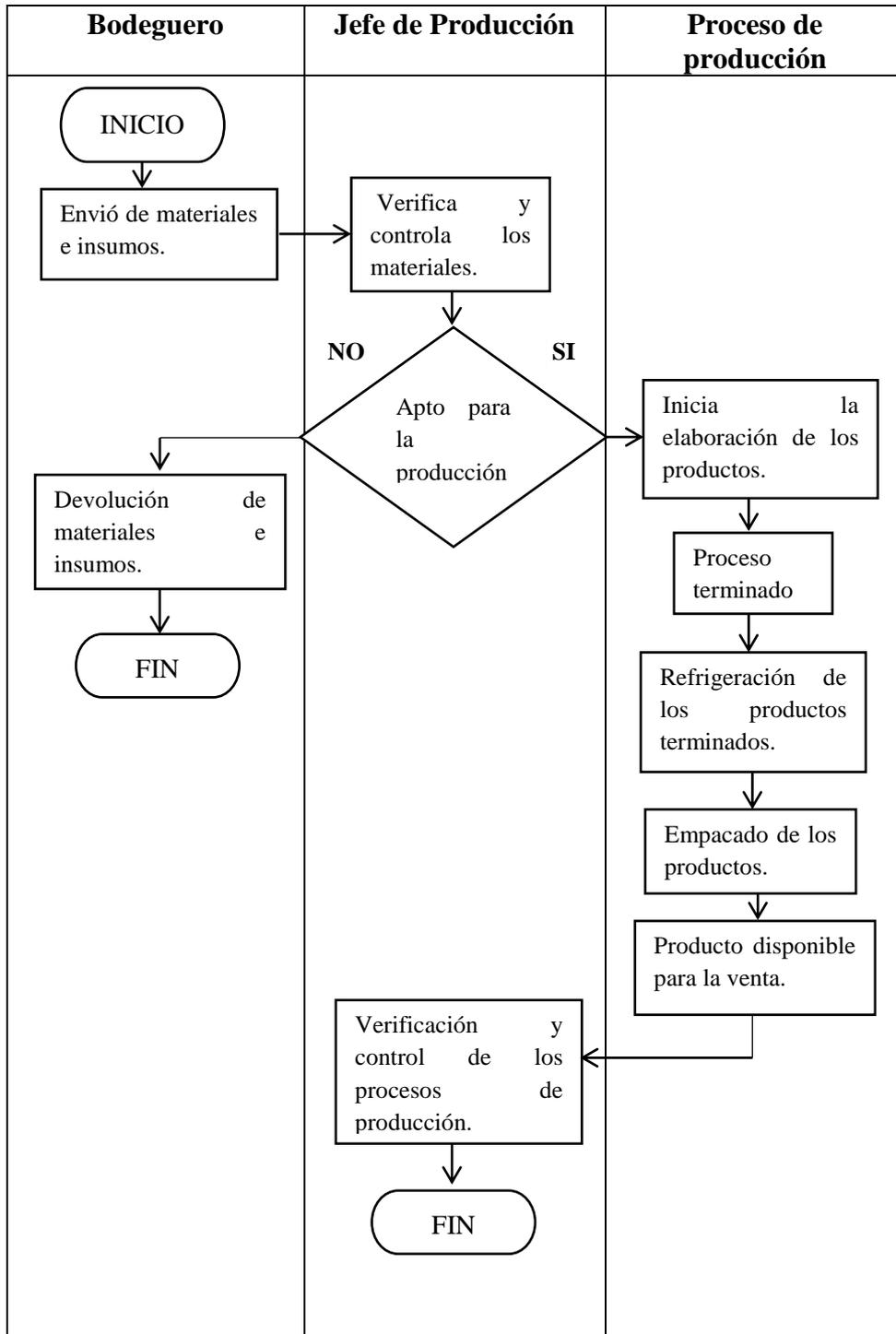
Cuadro N°3.15

Narración de Procedimientos del Jefe de Producción

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Jefe de producción
Nivel Jerárquico:	Operativo
Jefe Inmediato	Gerente
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Verificación y control de materiales e insumos para la producción.• Materia prima apta para la producción.• Controlar los procesos de producción que se de desarrollen adecuadamente.• Control de los productos terminados.• Control de los productos en refrigeración.• Control del empackado de los productos terminados.	

Gráfico N°3.31

Diagrama de Flujo para el Jefe de Producción



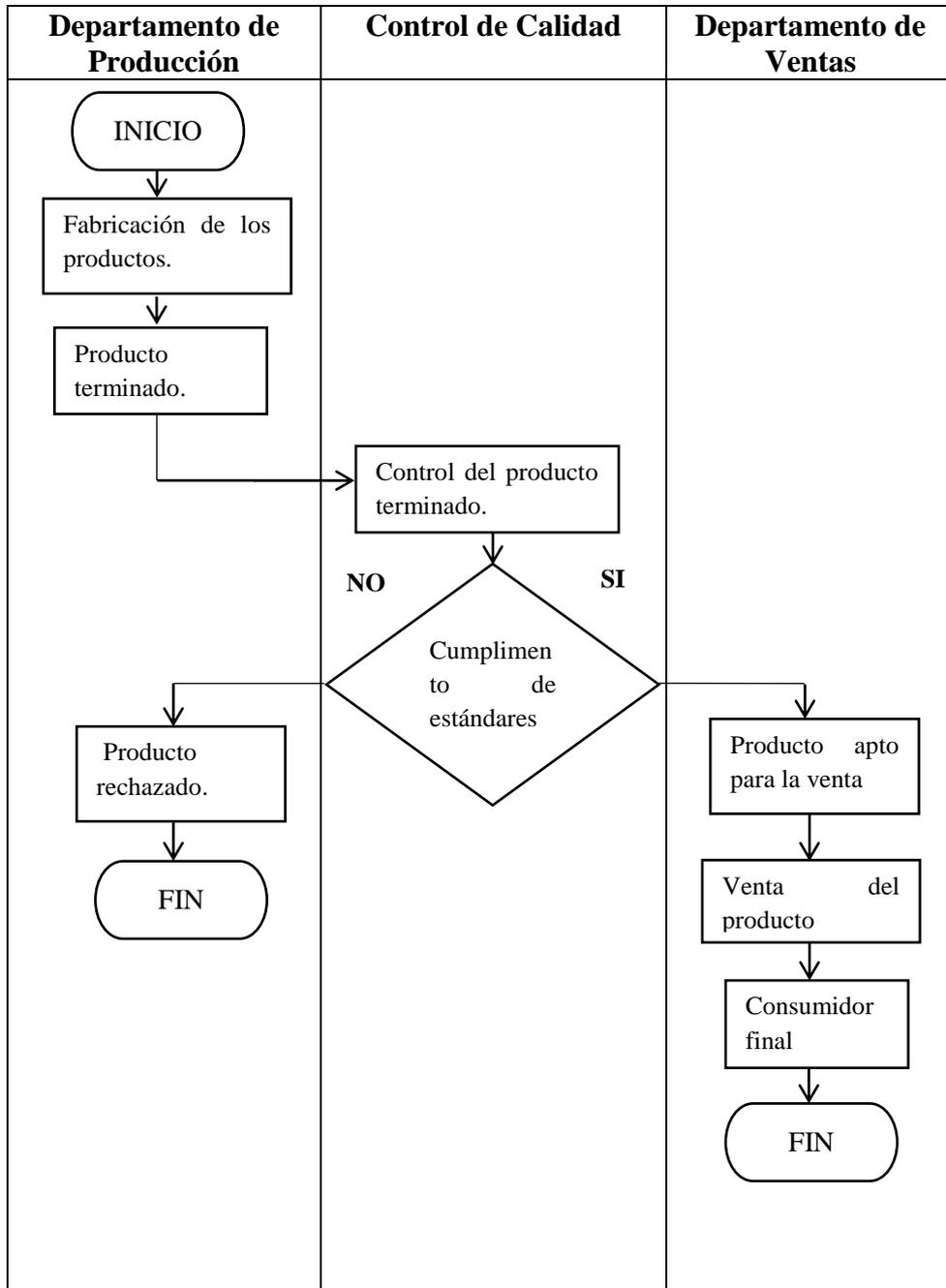
Cuadro N°3.16

Narración de Procedimientos del Control de Calidad

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Control de calidad
Nivel Jerárquico:	Operativo
Jefe Inmediato	Gerente
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Control del producto terminado.• Cumplimiento de estándares de calidad establecido por la empresa.• Verificar el estado de los productos terminados.• Clasificación de los productos• Rechazo de los productos en mal estado.• Aprobación de los productos disponibles para la venta.	

Gráfico N°3.32

Diagrama de Flujo para el Control de Calidad



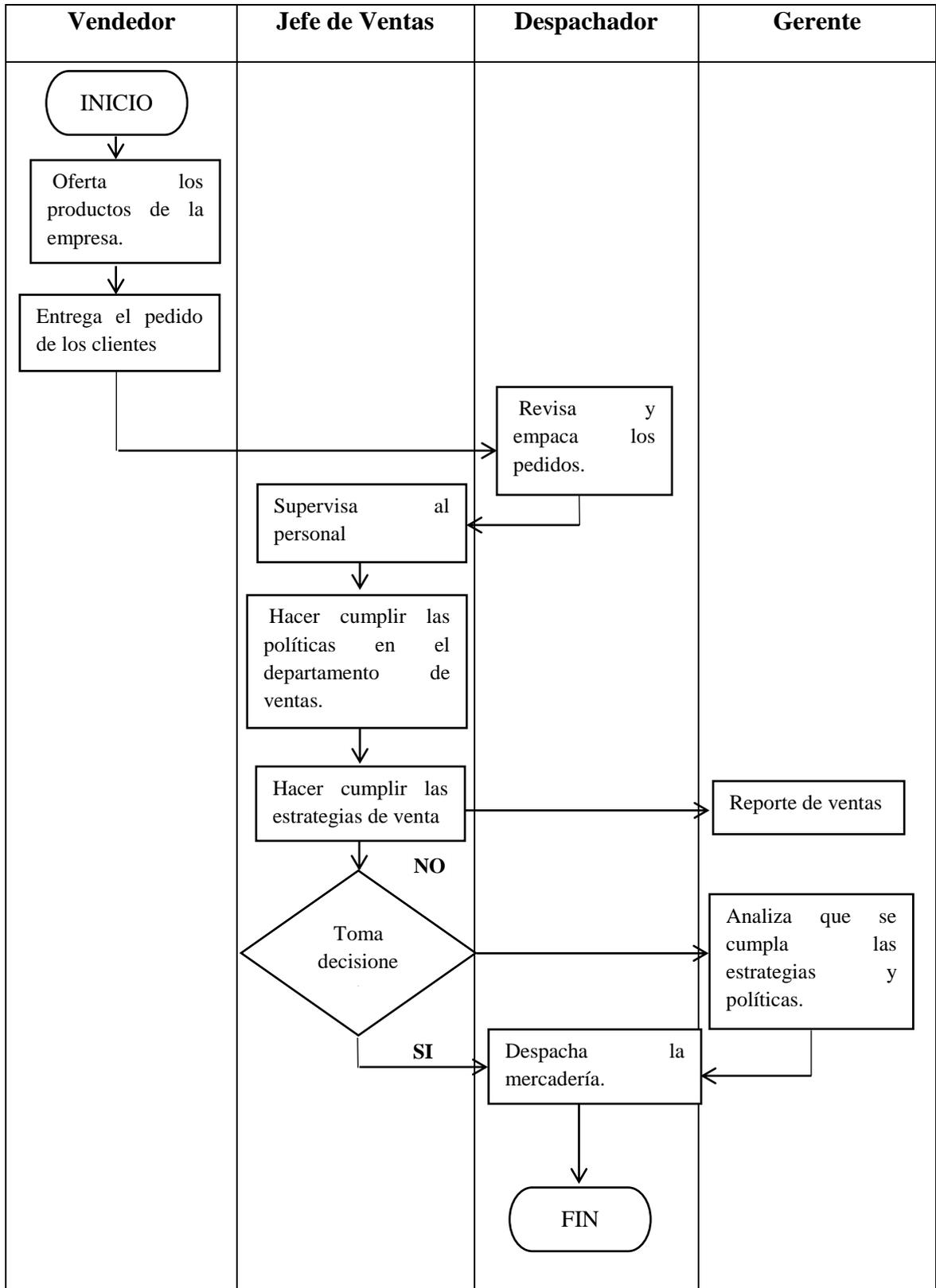
Cuadro N°3.17

Narración de Procedimientos del Vendedor

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Vendedor
Nivel Jerárquico:	Operativo
Jefe Inmediato	Gerente
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Ofertar las promociones de los diferentes productos.• Supervisar el trabajo de todo el personal del área de ventas y bodega.• Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos administrativos.• Mantener reuniones periódicas con el personal.• Trabajar conjuntamente con el Gerente, evaluando los cumplimientos y alcanzando objetivos, brindar la información necesaria de los reportes y trabajos realizados.• Realizar todas las demás funciones inherentes a su función de acuerdo a la necesidad del distribuidor o por orden de Gerencia.• Crear en conjunto con el bodeguero el cuadro de inventarios de seguridad y formalizar los requerimientos.• Controlar que se cumpla las estrategias de comercialización y distribución.• Analizar las evaluaciones del distribuidor y realizar los correctivos necesarios.• Recibir novedades de ruta y solucionar problemas apoyando a la fuerza de ventas.	

Gráfico N°3.33

Diagrama de Flujo para el Vendedor



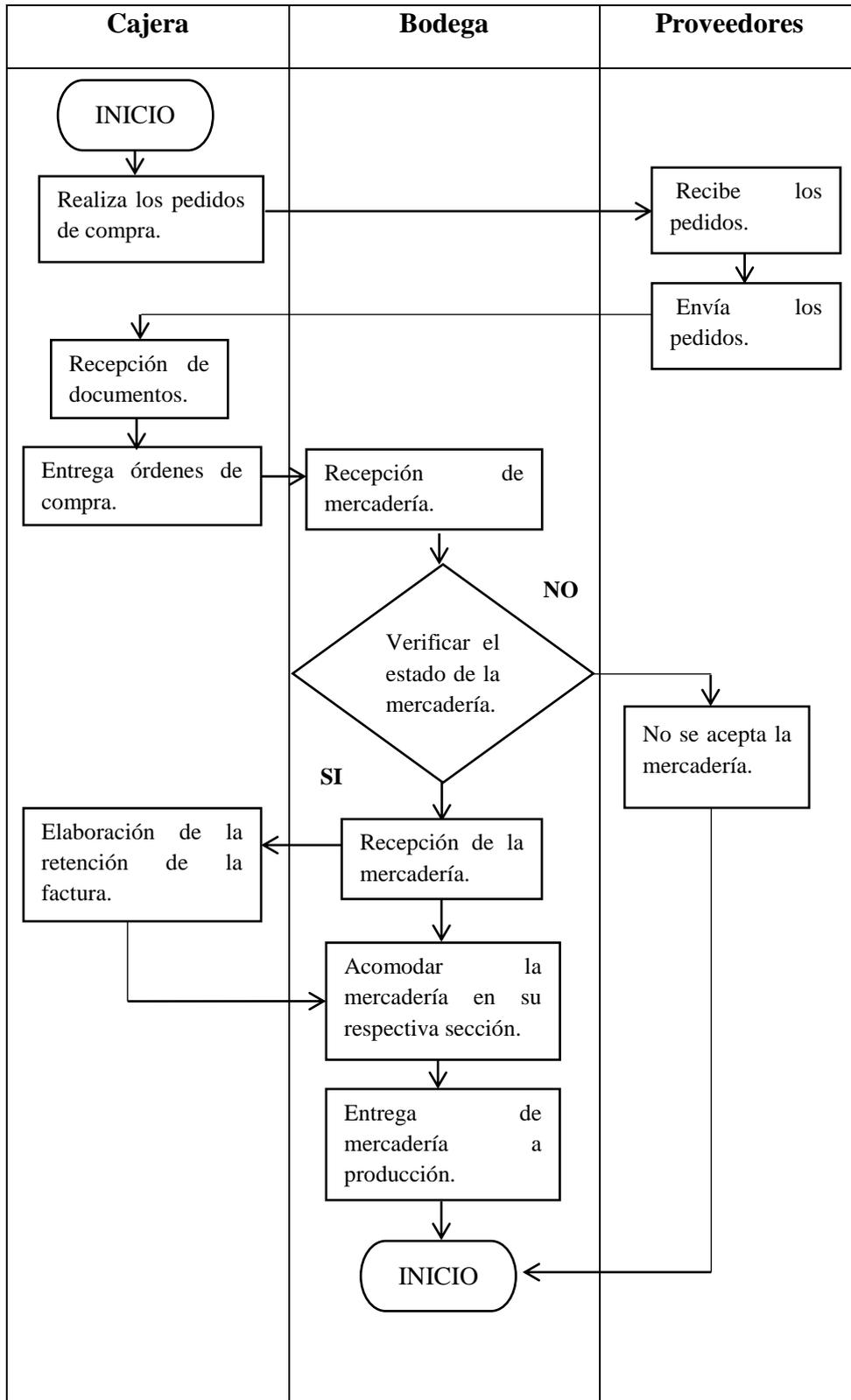
Cuadro N°3.18

Narración de Procedimientos del Bodeguero

FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS	
	
NARRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo:	Bodeguero
Nivel Jerárquico:	Operativo
Jefe Inmediato	Gerente
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Revisar el stock de productos de bodega.• Elaborar los pedidos a los proveedores de acuerdo al inventario de bodega.• Responsable de la recepción del producto verificando los pesos y unidades de acuerdo a la factura de compra.• Responsable del control de inventario de bodega.• Responsable de las actividades de servicios generales tales como; mantenimiento de cuartos fríos, limpieza de la bodega, sitios de carga y descarga.• Controlar las fechas de caducidad.• Separar los productos en mal estado o con problemas de calidad.	

Gráfico N°3.34

Diagrama de Flujo para el Bodeguero



3.5 Políticas Generales Propuestas para la Fábrica “Lácteos Amazonas”

Una política es un plan general de acción que tienen como propósito fundamental integrar en forma ordenada las normas y actividades que se deben realizar para que se opere de acuerdo a las necesidades de la empresa, además de proporcionar elementos de apoyo en la toma de decisiones y servir de guía en la inducción de nuevos empleados.

Políticas para el Nivel Administrativo

- Ingresar inmediatamente en las áreas de la Empresa, los dineros y/o documentos que corresponden a la empresa ya sea por ventas, entregas y/o cualquier tipo de recaudación.
- Atender debidamente a los clientes, guardar compostura y educación ante el público y utilizar los uniformes otorgados por la Empresa.
- Dirigirse con consideraciones, de manera cortés y dar un buen trato personal de parte de todos los funcionarios.
- Cumplir con los pagos y exacto de sus salarios.
- La remisión oportuna de todas las aportaciones que por la Ley debe hacerse al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de manera que los trabajadores puedan gozar de la plenitud de todas sus aportaciones.
- Cumplir y hacer cumplir todas las normas y políticas que han sido establecidas por la empresa.
- La empresa deberá capacitar a todo el personal para el desempeño de todas las operaciones, ya sean en cuanto a la materia prima y distintos materiales que son uso de la producción.
- Mantener un adecuado control del área de producción, bodega y de producto terminado el cual está listo para la venta.

Políticas para el Nivel Operativo

- Los trabajadores cumplirán fielmente las jornadas de trabajo de acuerdo a los horarios establecidos en el contrato de trabajo y de mutuo acuerdo entre la empresa y el trabajador.
- Entre las políticas de la empresa el horario de almuerzo y/o descanso para los trabajadores será de una hora el mismo que se encontrara previamente establecido.
- De acuerdo a la modalidad de trabajo que realiza la empresa en caso de ser necesario el trabajador no suspenderá la producción y se extenderá horas extras o suplementarias de trabajo, esto será comunicado al trabajador a primera hora de haber iniciado sus labores.
- Los trabajadores deberán ingresar con anticipación a iniciar sus labores, en caso de atraso no podrán ingresar salvo el caso que sea justificado ya sea por calamidad doméstica, enfermedad o por fuerza mayor que sean comprobados por la empresa.
- Los trabajadores deberán permanecer en su puesto de trabajo desde su inicio y hasta la finalización de sus labores diarias.
- De conformidad a lo establecido en el Código de Trabajo, todos los trabajadores tendrán derecho de gozar anualmente de un periodo de quince días laborales de descanso.
- Queda prohibido que los trabajadores se presenten al trabajo con efectos de alcohol o drogas.
- Respetar y obedecer a sus superiores y mantener una completa armonía con los compañeros de trabajo.
- Los trabajadores deberán cumplir con las disposiciones de carácter higiénico y otras medidas preventivas de salud que fueren establecidas por la institución.

- Elaborar los productos de acuerdo a los procedimientos y formulas oficiales que son determinados por la empresa.
- Para todos trabajadores en general están obligados a guardar absoluto secreto sobre las normas y procedimientos que son propias de la Empresa.
- Dar información completa y detallada de todo daño o novedad que se produzca en los bienes de la Empresa.
- Cumplir con los principios y las políticas de la Empresa.
- Colaborar y mantener limpio, ordenado y adecuado el lugar de trabajo.
- Queda prohibido encargar que otra persona realice del trabajo que le ha sido asignado salvo que lo haga con el consentimiento del Jefe inmediato y/o asistente del área.
- Esta estrictamente prohibido introducir bebidas alcohólicas, alimentos, drogas o estupefacientes y/o consumirlos durante la jornada de trabajo.

Departamento de Comercialización

La Fábrica de Lácteos Amazonas para desarrollar mejor sus actividades tendrá que llevar un control riguroso de cada uno de sus procesos con la finalidad de que el cliente se sienta seguro al momento de solicitar su pedido el mismo que llegue en perfecta condiciones a su destino final.

Consideraciones Generales

- El control de inventario se lo lleva de forma mensual en base a los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos.
- Se deberá mantener un registro sistemático de los movimientos que realice la entidad mediante Kardéx con la finalidad de tener mejor control de los productos a comercializar.

- Se debe hacer revisiones físicas de las existencias en Kardéx y verificar que estas coincidan con las existencias en bodega.
- El personal asignado debe cumplir con funciones especializadas de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho de la mercadería.
- La persona encargada debe llevar un registro al día de todas las entradas y salidas del producto.
- Se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre o código para su fácil despacho.
- La identificación debe estar codificada.

3.5.1 Políticas del Departamento de Comercialización.

- Recibir los reportes de ventas e informes del seguimiento de la comercialización de sus productos.
- Revisar que la documentación de pedidos, de compras y de ventas, este correcta y completa para entregarla a finanzas y esta área autorice el crédito al cliente.
- Supervisar y coordinar las operaciones de aquellas que estén bajo su control y trabajar en publicidad y aumento de ventas.
- Realizar trimestralmente estudios de mercado en coordinación con la jefatura de investigación de mercados.
- Iniciar, aprobar y recomendar aquellos cambios en las líneas de producto envases, empaques, publicidad etc.

3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.6.1 Conclusiones

- El manual de control interno es una herramienta de vital importancia para todas las instituciones ya que es un plan de organización en la cual se emplea funciones y procedimientos específicos en forma coordinada para salvaguardar los recursos existentes, además permite contar con un equipo de trabajo capacitado para realizar cada una de las actividades que se maneja en la institución de manera técnica
- Con el manual de funciones se designara responsabilidades a cada empleado al momento de ejercer sus actividades las mismas que se desarrolla de un modo técnica y no como se lo hacía con anterioridad de una manera empírica ya que estas funciones se encuentran asignadas logrando un compromiso con el personal.
- El talento humano es el recurso principal para la aplicación de un manual de funciones y procedimientos con el propósito que las actividades asignadas se desarrollen de manera eficiente y eficaz brindando seguridad en la institución tanto del personal administrativo como operativo.

3.6.2 Recomendaciones

- El diseño de un manual de control interno en la fábrica Lácteos Amazonas ayuda al desempeño laboral de cada empleado mejorando cada uno de las funciones a través de la aplicación de políticas y procedimientos claramente definidos para todas las áreas de trabajo y con ello lograr los objetivos establecidos por parte de los directivos.
- Es necesario que se establezca un manual de funciones dentro de la empresa a través de este sistema designar responsabilidades a cada empleado con la finalidad de obtener un correcto desempeño y confiabilidad en la actividades que generan, además una toma de decisiones acertadas por parte de gerencia en el cumplimiento de las mismas.
- La fábrica debe contar con controles internos para que a través de este la entidad pueda controlar de forma eficaz el cumplimiento de actividades, además ayude a delegar las funciones específicas a cada uno y de esta manera evaluar el desempeño mutuo al momento de ejercer una buena administración.

3.7 BILIOGRAFÍA

3.7.1 Bibliografía Citada

- ALVAREZ TORRES, Martin. 2009. Manual . Decima Cuarta. s.l. : Panorama S. A, 2009.
- ANDRADE, Ramiro. 2002. Auditoría de Gestión. Novena . Bogota : s.n., 2002. pág. 207.
- AZCANO Y RIVAS. 2002. Control interno. Cuarta. Madrid : s.n., 2002. pág. 97.
- DOLANTE, Fernando. 2010. Gestion Administrativa. Segunda. Toluca : McGraw- Hill, 2010. pág. 43.
- FUENTES MEDINA, Alex. 2011. Aplicacion Gerencial. Cali : Presencia Ltda, 2011. pág. 50.
- GÓMEZ , Giovanny. 2002. Manual de Funciones y Procedimientos. Cuarta . Toluca : Mc Graw-Hill, 2002. pág. 55.
- GÓMEZ, Giovanny. 2002. Funciones y Procedimientos. Cuarta Edición . Toluca : Mc Graw- Hill, 2002. pág. 52.
- GONZALES SANCHEZ, Gilberto. 2010. blogger. Bogota : s.n., 2010. pág. 25.
- GORDEN, Henry. 2010. Gestión Pública. Primera. Bogotá : McGraw-Hill, 2010. pág. 23.
- HORGREN, SUNDEN Y STRATION . 2006. CONTROL. Cuarta. México : s.n., 2006. pág. 382.
- HURTADO, Dario. 2009. Gestion Administrativa. Séptima Edición. Bogotá : s.n., 2009. pág. 43.

- MÉNDEZ, José. 2011. La economía de la empresa. Cuarta. Toluca : s.n., 2011. pág. 13.
- MÉNDEZ, José. 2009. La economía en la empresa. Décima Edición. México : s.n., 2009. pág. 8.
- ROBBINS, Stephen y COULTER Mary,. 2005. Gestion Administrativa. Octava. Mursia : s.n., 2005. pág. 258.
- ZAPATA, Pedro. 2011. Contabilidad General. ptimaSéo. Bogota : Lily Solano Arévalo, 2011. pág. 5.
- SOLANO ARÉVALO, Lily Contabilidad General. Séptima. Bogota :, 2011. pág. 20.
- ZULMA, Julliet. 2010. Control Interno. Sevilla : s.n., 2010. pág. 65.

3.7.2 Bibliografía Consultada

- FIERRO MARTÍNEZ, Ángel María. 2011. Contabilidad General. Cuarta Edición. Bogotá : s.n., 2011. pág. 21.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2004). Administración. Editorial. Mc Graw-Hill. México DF.
- LEÓN, S. (2005). Logística de Inventarios para industrias Catedral S.A. Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.
- VALENCIA, J. (2006). Administración. Editorial. International Thonson. México DF. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito - Ecuador, 2010.
- FAINSTEIN, Héctor y ABADI, Mauricio; Tecnologías de Gestión Primordial; Editorial AIQUE; 2009; 450 páginas.
- HURTADO CUARTAS, Darío; principios de Administración; Primera Edición; Fondo Editorial ITM; Medellín – Colombia; 2008; 470 páginas

3.7.3 Bibliografía Virtual

- El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza. El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza. [En línea] 26 de 06 de 2009. [Citado el: 02 de 06 de 2016.] <http://edwinayala.blogspot.com/>.
- MIRA, Juan. 2010. Control Contable. Control Contable. [En línea] 19 de 08 de 2010. [Citado el: 16 de 07 de 2015.] <http://www.mailxmail.com/curso-control-contable/sistemas-control-interno..>
- MUÑIZ Luis. 2012. Control Contable. Control Contable. [En línea] 26 de 05 de 2012. [Citado el: 16 de 07 de 2015.] <http://www.mailxmail.com/curso-control-contable/sistemas-control-interno..>
- NUÑEZ, Paulo. 2012. <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>. [En línea] 26 de 08 de 2012. [Citado el: 02 de 06 de 2016.] <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>.
- OROZCO, David. 2011. conceptodefinicion. conceptodefinicion. [En línea] 22 de 09 de 2011. [Citado el: 16 de 07 de 2015.] <http://conceptodefinicion.de/comercializacion/>.
- RIVADENEIRA, Diego;. 2012. Empresa Actualidad. Empresa Actualidad. [En línea] 28 de 03 de 2012. [Citado el: 16 de 07 de 2015.] <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>.

ALEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA FÁBRICA DE LÁCTEOS AMAZONAS

Objetivo:

Obtener información sobre la entidad con la finalidad de determinar si cumple con las actividades de manera eficiente.

1. ¿La empresa que usted administra cuenta con un manual de control interno?

.....
.....

2. ¿Cree usted que la fábrica cuenta con normas de control interno adecuadamente establecidas?

.....
.....

3. ¿Existen actualmente lineamientos que establezcan los pasos y procedimientos para llevar a cabo una Administración transparente dentro de los departamentos?

.....
.....

4. ¿La entidad cuenta con una segregación de funciones adecuada?

.....
.....

5. ¿El personal conoce de las funciones y responsabilidades que tienen que cumplir?

.....
.....

6. ¿Cree usted que es necesario aplicar un sistema de control interno en la empresa?

.....
.....

7. ¿La entidad cuenta con una segregación de funciones adecuada?

.....
.....

8. ¿Considera que el diseño de un manual de funciones y procedimientos de control interno contribuirá al desarrollo de la empresa?

.....
.....



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA FÁBRICA LÁCTEOS
AMAZONAS**

Objetivo:

Recabar información sobre la fábrica con la finalidad de determinar si cumple a cabalidad las actividades que se desarrollan.

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente las preguntas con el fin que ayude al desarrollo de la investigación.
- Marque con una X la opción que usted crea conveniente.

1. ¿Se ha implementado un manual de Control Interno dentro de la empresa?

Si
No
Tal vez

2. ¿Conoce en que consiste un manual de control interno?

Si
No

3. ¿Posee una descripción detallada de las funciones que usted debe desempeñar en sus labores de trabajo?

Si
No

4. ¿Cree es importante el desempeño de sus funciones en los demás departamentos?

Si
No
Tal vez

5. ¿Conoce usted las líneas de autoridad y responsabilidad que se rigen dentro de la fábrica?

Si
No

6. ¿La fábrica cuenta con un espacio adecuado para la producción y comercialización de los productos?

Si
No
Tal vez

7. ¿Reciben capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?

Si
No

8. ¿Considera usted que el ambiente de trabajo es bueno?

Si
No
Tal vez

9. ¿Cree usted que es necesario aplicar un Manual de Control Interno para la empresa??

Si
No

10. ¿Cree usted que un manual de control interno adecuado permitirá el desarrollo de las actividades de forma eficiente?

Si
No
Tal vez

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

**ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA FÁBRICA LÁCTEOS
AMAZONAS**

Objetivo:

Obtener información sobre la entidad con la finalidad de determinar si cumple con las actividades de manera eficiente.

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente las preguntas con el fin que ayude al desarrollo de la investigación.
- Marque con una X la opción que usted crea conveniente.

1. ¿Se encuentra satisfecho con la atención que la fábrica le brinda en cuanto a las fechas acordadas en los despachos de su pedido?

Siempre

A veces

Nunca

2. ¿El producto lácteo que comercializa la fábrica Amazonas es?

Muy Bueno

Bueno

Regular

3. La Fábrica de Lácteos Amazonas cuenta con un personal capacitado para la oferta del producto?

Si

No

Tal vez

4. ¿La empresa les otorga créditos a sus clientes por la adquisición de su producto?

Siempre

A veces

Nunca

5. ¿Se encuentra usted satisfecho con la atención que le brinda el personal al momento de solicitar su pedido?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

**ENCUESTA APLICADA A LOS PROVEEDORES DE LA
FÁBRICA LÁCTEOS AMAZONAS**

Objetivo:

Obtener información sobre la entidad con la finalidad de determinar si cumple con las actividades de manera eficiente.

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente las preguntas con el fin que ayude al desarrollo de la investigación.
- Marque con una X la opción que usted crea conveniente.

6. ¿La Fábrica de Lácteos Amazonas tiene convenios celebrados con su empresa?

Si
No

7. ¿Otorga créditos por la entrega de materiales e insumos?

Si
No

8. ¿Los pagos que realiza la empresa por la adquisición de la mercadería se hacen en el tiempo acordado?

Si
No

9. ¿Cuenta con un personal para la entrega del producto en la empresa?

Si
No

10. ¿La mercadería que la empresa solicita está acompañada de una orden de compra?

Si
No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Yogurt en sus Diferentes Presentaciones















