

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

### 1.2 Antecedentes Investigativos

El origen del **Control Interno**, da inicio con la partida doble, que se caracterizaba por ser una de las medidas de control, que hasta fines del siglo XIX se da realce debido a las exigencias de los diferentes mercados de negocios; es por esa razón que se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus bienes e intereses. La consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

El Sistema de Control Interno además aparece por la necesidad de implementar métodos y medidas de coordinaciones sistemáticas de tal manera que funcionen en una forma fluida y segura, que garanticen los objetivos de preservar con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad y la exactitud de las operaciones.

En la actualidad el desarrollo de los diferentes mercados del mundo, se ha visto reflejado en la constante transformación de nuevas metodologías y conceptos en las diferentes áreas operativas, administrativas, con el fin de ser competitivos frente a las nuevas exigencias empresariales. El mundo económico integrado que existe hoy en día, ha creado la necesidad de enlazar metodologías y conceptos en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones tanto públicas como privadas. En el país donde la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

El Control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta el medir la eficiencia y la productividad; es bueno resaltar que las empresas deben aplicar los controles internos en sus operaciones, para que estos permitan conocer su situación real de la empresa. El departamento de Administrativo de las diferentes empresas debe tener en claro el funcionamiento del Control Interno para que permita la implantación y la designación de responsabilidades a cada uno de los integrantes de la organización.

### **1.3 Marco Teórico**

### **1.4 Gestión**

Según; ALVAREZ J. y BLANCO F, (1993), manifiesta que la Gestión es. “Un método para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas”(Pág. 135).

CABRERA Álvaro, (1997), define a la Gestión como: “Aquella que se diseña para sustituir uno o varios procedimientos, tanto comerciales como administrativos, que habitualmente realiza una persona en una empresa o institución de forma presencial, por una serie de pantallas en un ordenador, que permitan realizar al cliente los mismos procedimientos de forma no presencial; La persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender ”(Pág. 42).

Ante la definición el tesista manifiesta que la gestión es muy importante ya que permite al administrador desarrollar las actividades de una mejor forma considerando todas las áreas de la empresa y buscando el control de todas las actividades para conseguir la eficiencia y eficacia en sus operaciones y el cumplimiento de sus metas y objetivos. Es importante resaltar que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de Gestión que le permita mantener un cierto nivel de competitividad con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos.

### **1.5 Gestión Administrativa**

Mc GRAW Hill, (1996), señala a la Gestión Administrativa como: “Un conjunto de acciones mediante las cuales el nivel directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo como son: Planificación, organización, dirección, coordinar y control”. (Pág. 36).

MC GRAW Hill, (2004), menciona que la Gestión Administrativa es:”Un de aspecto fundamental dentro de las empresas. Éste área es uno de los departamentos que ha sufrido mayor demanda de empleo, puesto que la gestión administrativa dentro de una empresa es uno de los departamentos vitales para que la empresa tenga una buena gestión administrativa y empresarial. Cualquiera

empresa necesita tener un administrativo para poder llevar la gestión administrativa de su empresa y para eso se necesita tener formación para lograr ser un buen administrativo”. La tarea de construir una sociedad económica mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna”. (Pág. 43).

Ante la definición el tesista manifiesta que la Gestión Administrativa es una herramienta que permite cumplir con los objetivos y metas trazados por la organización con la finalidad de tener un mejor desarrollo en cada una de las actividades. Es decir que es un conjunto de acciones de la administración de una empresa, esto convirtiéndose en la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

### **1.6 Gestión Financiera**

DOLANTE Fernando, (2001), manifiesta que la gestión financiera:”Permite mejorar la calidad del servicio financiero para contribuir al desarrollo económico y optimizar la atención a los usuarios”. De esta manera constituir un fondo de operación que garantice liquidez permitido así manejar y usar la información como elemento clave de la gestión formulando y ejecutando el programa de identidad e imagen corporativas.( Pág.24).

Según lo publicado por POCH Ramón, (1997), define que la Gestión Financiera: “Es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero”. (Pág. 41).

Tomando en consideración la definición obtenida el postulante menciona que la Gestión Financiera es el acto en el cual el administrador demuestra las destrezas y habilidades utilizando los recursos financieros que posee la entidad siempre visualizando en las metas y objetivos institucionales. Además permite mejorar la calidad de servicio de la institución utilizando los recursos necesarios para llegar al éxito.

## **1.7 CONTROL**

El criterio de ALVAREZ J .y Blanco F. (1993) define al Control como: “Un proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”. (Pág.20).

El texto publicado por FAYOL Henry, (1987) dice que “El control es la etapa primordial en la administración ya que es una serie de procedimientos complicados que sirve para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes , este método es arbitrario y comprende hechos pasados e históricos”. (Pág. 35).

GARCIA J, (2001) Expresa sobre el Control y dice que: “Es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita”. (Pág. 65).

Ante la definición expuesta el tesista da su criterio que el Control consiste en evaluar para luego corregir los posibles problemas que tienen las empresas en el momento del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización sean cumplidos, es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias para cambiarlas y mejorarlas.

## **1.8. CONTROL INTERNO**

Según: KELL Ziegle, (1997), manifiesta que el Control Interno. “Enmarca un plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección”. (Pág.148).

De igual manera es importante conocer lo que indica OSORIO Israel, (1977), en el contenido de su libro menciona que: "El control interno es un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección". (Pág. 149).

Para el tesista el Control Interno permite la interrelación entre los integrantes de una organización, los mismos que deben buscar un mismo fin que es el de conseguir los objetivos y metas trazados por los miembros de la organización teniendo en consideración que es una herramienta muy importante la que permite observar la efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas. La alta Dirección de una organización debe estar diseñada para dar una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos.

### **1.8.1 Importancia del Control Interno**

Cabe indicar el criterio de OSORIO Israel, (1977), manifiesta sobre el Control Interno que: "Las organizaciones realizan un gran volumen de operaciones, mismas que la administración tiene que controlar. La administración es el responsable de salvaguardar los activos óseos sus recursos. Con la finalidad de prevenir y descubrir errores y fraudes, esto se logra, implantando y manteniendo un adecuado control interno. El sistema de control interno debe revisarse y actualizarse constantemente esto permite otorgar a la administración un alto grado de confiabilidad". (Pág. 148).

Según el tesista menciona que el control interno es de gran importancia porque es un conjunto de procedimientos establecidos por las entidades con la finalidad de asegurar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones permitiendo llegar al éxito en las actividades que realiza la organización, protegiendo los recursos contra fraude, desperdicio y el uso inadecuado de los bienes y materiales en base a

diferentes evaluaciones las misma que permiten determinar las áreas de mayor vulnerabilidad.

### **1.8.2 Objetivos del Control interno.**

OSORIO Israel, (1977), establece que los objetivos del Control Interno comprende: "Un plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos" (Pág. 155).

Se puede resumir en tres importantes objetivos que son los más relevantes para las organizaciones.

#### **a) Obtención de la información financiera correcta y segura**

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones. Dichas decisiones se debe tomar adecuadamente cuando la información financiera posea determinadas características a saber y la información financiera será útil en cuanto a su contenido y oportunidad además será confiable cuando la organización cuente con su sistema que permita la estabilidad, objetividad y verificabilidad. Por lo tanto el auditor gozara la información financiera en su trabajo.

#### **b) Protección de los activos de la organización**

Los activos son los recursos propios y ajenos con los que cuenta la entidad por lo tanto una entidad que cuente con un apropiado sistema de control interno, ofrecerá mayor protección a sus activos a fin de evitar sustracciones, siniestros o situaciones similares que traigan como consecuencia el desfaldo de la entidad. o algún tipo de problema que a corto o largo plazo este serán problemas económicos que originaran pérdidas económicas.

**c) Promoción de la eficiencia de operación y adhesión a las políticas de la empresa.**

En todo momento se debe tener la seguridad de que las actividades que realiza la entidad, se están realizando con el mínimo del esfuerzo y al menor costo posible ,existiendo a la vez un apego a las políticas administrativas dictadas por la dirección.

El tesista añade que el control interno en una institución es necesario porque permite evitar fraudes, salvaguardar contra desperdicios, comprueba la corrección y veracidad de los informes contables, vela el cumplimiento de leyes, políticas que se debe cumplir en la empresa.

**1.8.3 Elementos del Control Interno**

Los principales elementos del control interno son:

- A) Organización
- B) Procedimiento
- C) Personal
- D) Supervisión

**A) Organización**

OSORIO Israel, (1977), en su texto define que “La organización identifica y determina las actividades necesarias para lograr los objetivos, delega la autoridad en los diferentes niveles jerárquicos, armonizando y fijando responsabilidades a los recursos humanos que integran la organización, para el logro de sus fines”. (Pág. 156).

En tal virtud el investigador considera que la organización en una empresa es de suma importancia y es necesario porque permite designar actividades y

responsabilidades para cada uno de los miembros, buscando la obtención de la eficiencia y eficacia en los diferentes niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

Dentro de la Organización se puede establecer las siguientes jerarquías:

**a) Dirección**

El elemento responsable de establecer y supervisar la comunicación y las políticas generales, así como de tomar las decisiones es la dirección.

**b) Coordinación.**

La responsable de que la partes integrantes de la empresa funcionen con armonía, integrados a un solo organismo y evitar el entorpecimiento de las funciones es la coordinación.

**c) División de labores**

Al hecho de separar las funciones de operación, custodia y registro, con la finalidad de señalar la especialización de labores; mejorar la calidad de los productos; de los servicios que se ofrecen, evitando que una misma operación sea manejada desde su origen hasta su registro por una misma persona es la división de labores.

**d) Asignación de responsabilidades**

La organización debe estar perfectamente definida en cuanto a su jerarquización, esto se hace a través de un organigrama, con el fin de que todos los recursos humanos identifiquen a superiores y subordinados, delegar responsabilidades y asignar facultades, esto es asignación de responsabilidades.

## B) Procedimientos.

OSORIO Israel, (1977), expresa sobre los procedimientos y dice que: “Son principios que se aplican en la práctica y que garantizan una buena organización”. (Pág. 158).

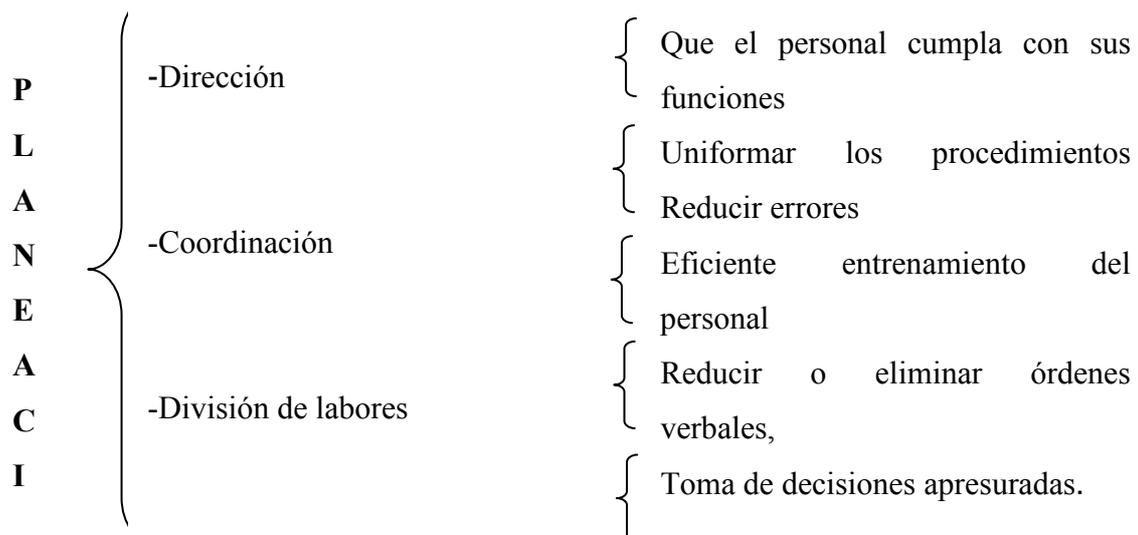
El tesista añade que son métodos o técnicas sistematizadas que son realizados con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades que desempeñan y con ello conseguir la eficiencia y eficacia deseada.

Dentro de los Procedimientos se puede establecer los siguientes aspectos:

### ✓ Planeación y sistematización

Es importante que la empresa planee debidamente las operaciones que van a efectuarse para lo cual es indispensable que cuenten con conocimientos sobre las funciones.

### CUADRO N° 1.1: PLANEACIÓN



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA

Elaborado: Favio Villacis

### ✓ **Registro y formas**

Son instrumentos que nos p4ermiten implantar procedimientos adecuados para el registro de todas las operaciones que realiza la entidad.

Cada entidad debe de diseñar su papelería para registrar las operaciones en sus diversas etapas, procurando que sean accesibles para las personas que las emplean. Esto, contribuye a mejorar los procedimientos de control interno.

### ✓ **Informes**

La función de la información dentro de la entidad es un elemento indispensable para su correcto desarrollo , pues esto obliga a la elaboración de estados financieros periódicos para que los interesados tomen decisiones .esto también origina que el personal interesado posea capacidad y autoridad para analizar, interpretar y corregir deficiencias.

### **C) Personal**

Según: OSORIO Israel, (1977), define al personal como:”El elemento más importante en las organizaciones, motivo por el cual deben hacerse estudios y evaluaciones especiales con la finalidad de colocar a cada persona en el puesto ideal”. (Pág. 35).

El autor de la presente investigación añade que el recurso humano en una empresa es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera que la empresa que el personal se sienta anímicamente con deseos de trabajar se desenvuelva de una manera veraz y oportuna demostrando entusiasmo en sus funciones.

### ✓ **Entrenamiento**

Es muy importante que al personal se le entrene antes de desempeñar el puesto. Aunque exista muchas organizaciones que capaciten a su personal simultáneamente, es decir, ya trabajando y bajo la supervisión de su jefe inmediato, otras sin embargo entrenan a su personal después de las jornadas de trabajo sean como fuese la capacitación del personal, es de vital importancia para lograr una mayor eficiencia en el control interno, ya que cada empleado identificara claramente sus funciones y sus responsabilidades para el logro de su trabajo eficiente.

### ✓ **Eficiencia**

Si la entidad cuenta con buenos programas de entrenamiento, estos lograrán que el empleado cumpla con sus responsabilidades y aun que los logre mayor eficiencia. Es necesario para evaluar lo desempeñado por el trabajador, que le permita detectar errores y proponer medidas correctivas.

### ✓ **Moralidad**

El comportamiento del personal es uno de los elementos claves del sistema de control interno; por tal motivo es indispensable que la empresa cuente con un departamento de selección de personal que fije requisitos mínimos de admisión y también que los directivos fijen determinadas políticas tendientes a motivar a su personal.

### ✓ **Retribución**

Se debe de retribuir justamente al trabajador. Esto permitirá que se sienta a gusto y que desarrolle su trabajo con entusiasmo y motivación.

## **D) Supervisión**

OSORIO Israel, Auditoria,(1977) define que la supervisión: “Una vez que se planea y se implanta un sistema de control interno ,este debe vigilarse constantemente y corresponde al auditor interno ejercer una vigilancia constante sobre el cumplimiento del sistema de control interno de la entidad .El auditor interno debe de proponer medidas correctivas de acuerdo con las necesidades de su empresa”. (Pág. 168).

Tomando en cuenta la definición, el investigador añade que se debe analizar y realizar una supervisión constante sobre el desenvolvimiento del control interno dentro de la empresa de tal manera que permita salvaguardar los activos, caso contrario le otorgue al auditor interno de la empresa realizar las debidas correcciones o modificaciones para tener información financiera correcta y segura para conseguir las metas y objetivos trazadas por la organización.

### **1.8.4 Principios del Control Interno.**

Entre los principios de Control Interno tenemos los siguientes.

#### **a) Responsabilidad**

Es la capacidad que poseen las diferentes organizaciones para cumplir o hacer los compromisos contraídos, a más de ello se debe considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar la gestión de las entidades estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos.

#### **b) Transparencia**

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gerentes, Administradores y los trabajadores. Se debe entregar información

adecuada para facilitar la participación y capacitación de cada uno miembros de la organización en busca de la eficiencia y eficacia operacional.

### **c) Moralidad**

Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad de los trabajadores de la organización y en el cumplimiento de las normas, políticas, reglamentos vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.

### **d) Igualdad**

Es reconocer a todos los miembros de la entidad la labor que desempeña y los mismos para garantizar el cumplimiento de de los metas y objetivos trazados por la organización, todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica, todo esto conlleva a crear un ambiente de trabajo adecuado.

### **e) Imparcialidad**

Es la actitud que poseen las diferentes personas para actuar a favor o en contra, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa. Se concreta cuando el trabajador actúa con plena Objetividad e independencia.

### **f) Eficiencia**

Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad obtenga la máxima productividad de los recursos para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes

### **g) Eficacia**

Es la forma de consecución de los resultados de una entidad en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las actividades, tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

### **h) Economía**

Se refiere a los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de las personas. Se desempeña en la medición racional de los costos y en la vigilancia de la asignación de los recursos para garantizar su ejecución en función de los objetivos, metas y propósitos de la Entidad.

### **i) Celeridad**

Hace referencia la rapidez y la velocidad con la que actúan los trabajadores. Significa dinamizar la actuación de la entidad con los propósitos de agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar resultados óptimos y oportunos.

### **J) Publicidad**

Es la responsabilidad de los Accionistas para dar a conocer los resultados de su gestión y permitir la fiscalización por parte de los trabajadores, dentro de las disposiciones legales vigentes.

### **k) Preservación del Medio Ambiente**

Es la orientación de las actuaciones de los trabajadores en respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.

#### **1.8.5 Diferenciación del Control Interno COSO y el Control Interno CORRE**

**CUADRO N° 1.2 DIFERENCIAS ENTRE EL COSO Y CORRE.**

<b>CONTROL INTERNO/COSO</b>	<b>CORRE</b>
<b>COMPONENTES</b>	<b>COMPONENTES</b>
1. Ambiente de Control	1. Ambiente Interno de Control
2. Evaluación de Riesgos	2. Establecimiento de Objetivos
3. Actividades de Control	3. Identificación de Eventos
4. Información y Comunicación	4. Evaluación de Riesgos
5. Supervisión	5. Respuesta a los Riesgos
	6. Actividades de Control
	7. Información y Comunicación.
	8. Supervisión y Monitoreo.

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

La aplicación del sistema de control interno CORRE hoy en día está dando excelentes resultados ya que para su aplicación se toma en consideración los puntos más relevantes y específicos, siendo esto un factor importante, que permite visualizar los posibles eventos que se puedan presentar en el transcurso de la operacionalización de las organizaciones, es diferente teniendo en consideración el Control Interno que ya se le conoce, que se caracteriza en su aplicación porque su estudio no está dirigido específicamente a las áreas más vulnerables de la entidad.

## **1.8.6 Métodos de evaluación del Control Interno.**

### **1.8.6.1 Muestreo Estadístico**

OSORIO Israel,(1977) ,menciona en su texto que el muestreo es: "Un proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones" (Pág. 169).

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico,

Para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- ✓ La muestra debe ser representativa.
- ✓ El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- ✓ El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- ✓ Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

### **1.8.6.2 Método de Cuestionario**

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

Las preguntas que se realicen en el cuestionario deben ser claras y concisas de manera que la persona que las conteste no tenga problemas al entenderlas.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

#### **1.8.6.3 Método Narrativo**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

#### **1.8.6.4 Método Gráfico**

También llamado de flujo gramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

- ✓ Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- ✓ Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad
- ✓ Identifica desviaciones de procedimientos.
- ✓ Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- ✓ Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la Gerencia sobre asuntos contables o financieros.
- ✓ La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico.

#### **1.8.7 CONTROL DE LOS RECURSOS LOS RIESGOS – ECUADOR (CORRE).**

ANDRADE Mario, (2002,) Expresa que el sistema CORRE:”Proporciona una seguridad razonable de que la dirección y el consejo en su papel de supervisión, estén informados oportunamente del progreso de la entidad hacia el logro de dichos objetivos. En su orden, quienes dirigen las unidades operativas o productivas así como de apoyo, deben estar seguros de que se están cumpliendo”.

(Pág. 4).El control de riesgos en una empresa es muy importante porque permite desarrollar las actividades en una forma clara y precisa con lo que brinda una mayor confiabilidad en la información y con ello permite llegar a las metas y objetivos trazados.

Ante lo expuesto el tesista menciona que el sistema **CORRE** es una herramienta muy importante que permite obtener seguridad y razonabilidad en las diferentes actividades que desarrolla la organización en base a la supervisión constante de los controles que tienen o que se puede incrementar a la organización, para posteriormente llegar a cumplir con los objetivos y metas propuestas por los directivos manteniendo un control adecuado y oportuno en el transcurso de sus actividades.

#### **1.8.7.1 Componentes de CORRE.**

El control interno consta de ocho componentes relacionados entre sí. Derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización son:

- ✓ 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

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que es lo que una

entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo.

El marco del control interno está conformado por el contenido descrito como definición según las normas; la clasificación de los objetivos y los componentes y criterios para lograr la eficacia.

#### **1.8.7.2 Ambiente Interno de Control.**

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina.

Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos, la capacidad del personal de la empresa, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades a sus subordinados y con ello se busca las metas y objetivos propuesto por la empresa.

#### **1.8.7.3 Establecimiento de Objetivos.**

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

#### **1.8.7.4 Identificación de Eventos.**

La alta dirección debe analizar los diferentes problemas que puede acontecer a la empresa por lo que es necesario que el personal este capacitado para desenvolverse en cualquier momento que sea necesario, las responsabilidades del control ha de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el

papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

- ✓ Un dominio o punto clave de la entidad puede ser.
- ✓ Una o varias actividades que sean responsables, importantes de servicios a la ciudadanía.
- ✓ Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas penas por incumplimiento.
- ✓ Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).
- ✓ Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos de la entidad, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de estos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que este sea explícito o implícito
- ✓ Existen muchas fuentes de riesgos, tanto Internas como Externas.
- ✓ Se pueden mencionar, entre las externas:
  - ✓ Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización
  - ✓ Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
  - ✓ Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- ✓ Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.
- ✓ Entre las **internas**, podemos cita:

- ✓ La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado
- ✓ La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.

#### **1.8.7.5 Evaluación de los riesgos.**

Las organizaciones cualquiera sea su tamaño se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. La evaluación preliminar del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de control interno y de contabilidad para prevenir, detectar y corregir exposiciones erróneas de carácter significativo.

El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor deberá usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos.

El tesista menciona que la evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para el logro de sus metas y objetivos trazados por la organización sean estos a corto, mediano y largo plazo.

#### **1.8.7.6 Respuesta a los Riesgos.**

El diseño de una arquitectura de sistemas de riesgos y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una empresa y las decisiones respecto a la tecnología pueden ser de mucho cuidado para lograr los objetivos.

Las transacciones se registran, permitiendo a los directivos acceder inmediatamente a información financiera y operativa de forma más eficaz para controlar las actividades de la Empresa.

#### **1.8.7.7 Actividades de control.**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles, funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y designación de funciones. En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

#### **1.8.7.8 Información y Comunicación.**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

#### **1.8.7.9 Supervisión o Monitoreo.**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

### **1.8.8 Respuesta a los Riesgos de Control Interno**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

### **1.8.9 Matriz de Control Interno**

La matriz es un herramienta que surge por la necesidad de disminuir significativamente la multitud de riesgos a los cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones.

Es una forma de interrelacionar los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los funcionarios, como a los auditores internos (o externos) y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

Es una manera de planificar por cuanto los funcionarios de la organización establecen cantidad de controles a ejecutar por período de tiempo, con que elementos o recursos se van a contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación se asigna por un lado quienes son los responsables de realizar los controles.

Como el sistema matricial hace uso de puntajes de eficacia, los aspectos o áreas de mayor riesgos, los cuales surgen de los puntajes más bajos, son aquellos en los cuales se han de priorizar los ajustes y correcciones, además a través del análisis de las razones de los bajos puntajes se logra saber los motivos que los originan y de tal forma adoptar las mejores acciones tendientes a su resolución.

## **CAPITULO II.**

### **2. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **2.1 Reseña Histórica.**

En el año 2005 el grupo Corrales Bastidas al ver la oportunidad de representar una nueva línea genética en el campo avícola decide crear la empresa H&N Huevos Naturales Ecuador S.A.

La empresa se dedica a la producción y comercialización de pollo BB, en dos razas pollito ROSS y pollita H&N, a más de ello se dedica a la venta pollo en pie y pollo faenado los mismos que son distribuidos en sus vehículos con sus respectivos vendedores en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo entre otras, cuenta con granjas en la provincia de: Los Ríos en el sector de La Azucena y La Avelina, a finales del año 2007 deciden implementar la planta de faenamamiento en la ciudad de Latacunga en el barrio Lasso, desde este sitio se distribuye a nivel regional los pollos faenados, pollo en pie y pollito BB

## 2.2. Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal administrativo y productivo de la empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

1.- ¿La Empresa actualmente atraviesa por problemas, los mismos que no permiten el normal funcionamiento y desenvolvimiento de la misma?

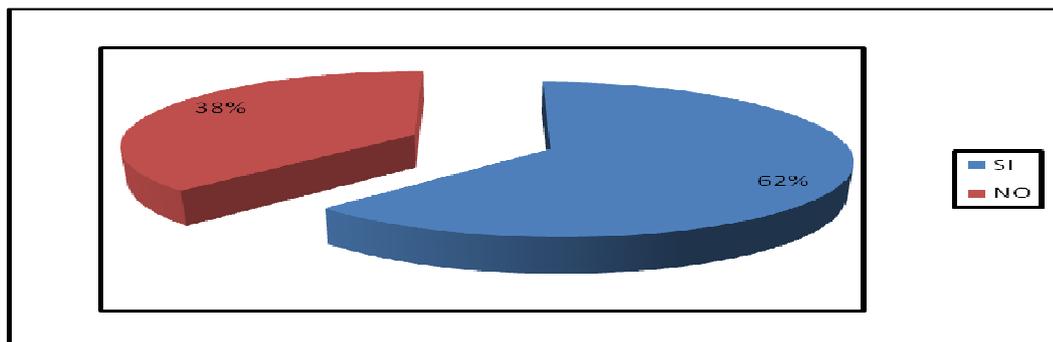
**TABLA N° 2.1: FUNCIONAMIENTO Y DESENVOLVIMIENTO**

ALTERNATIVA	F	%
SI	5	62.50%
NO	3	37.50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis..

**GRÁFICO N° 2.1: FUNCIONAMIENTO Y DESENVOLVIMIENTO**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

### **Análisis e Interpretación**

Mediante la aplicación de la encuesta se puede establecer que el 62.50 % de las personas manifiestan que la empresa está atravesando por problemas y el 37.50 % de las personas restantes manifiestan que no existe problemas.

Se puede deducir que la mayor parte de los encuestados dan a conocer que existen problemas como son: Morosidad de clientes, inestabilidad en la producción, duplicación de funciones estos factores no permiten el normal funcionamiento de las actividades

**2.- ¿Cuáles cree usted que es el factor que influye para que la empresa tenga Limitantes en el momento de su normal desarrollo?.**

**TABLA N° 2.2: LIMITANTES EN EL DESARROLLO**

ALTERNATIVA	SI	NO	F	%
Falta de Políticas de Crédito				
Falta de un sistemas de Control				
La inestabilidad Política.				
Ninguna de las anteriores				
Todas las anteriores	8			
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**GRÁFICO N° 2.2: LIMITANTES EN EL DESARROLLO.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

### **Análisis e Interpretación**

Al Interpretar los resultados obtenidos se observa que el 100% de las personas encuestadas manifiestan que son diferentes limitantes que impiden el normal desarrollo de las empresas.

La totalidad de encuestados considera que la falta de políticas, procedimientos y mas factores externos del país no ayudan a conseguir la estabilidad deseada por lo tanto perjudican a las áreas y niveles de operación de la empresa.

**3.- ¿La Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA. Cuenta con un sistema de Control Interno?**

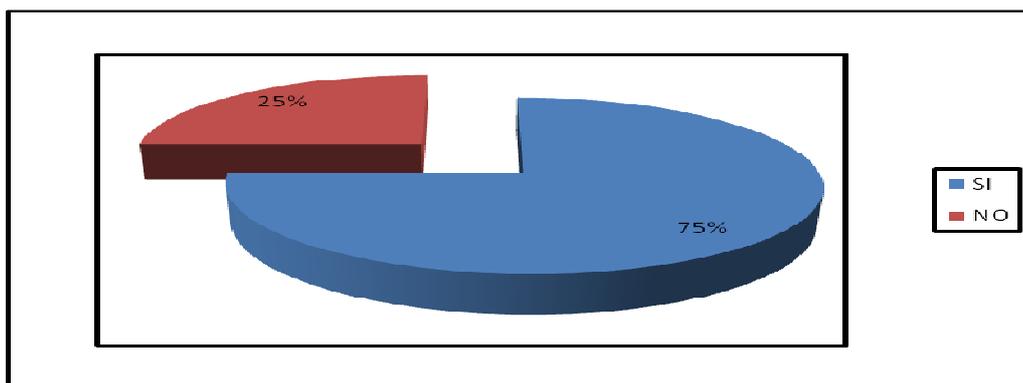
**TABLA N° 2.3: SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

ALTERNATIVA	F	%
NO	6	75%
SI	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

**GRÁFICO N° 2.3: SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

**Análisis e Interpretación**

Al analizar los resultados obtenidos se interpreta que el 75% trabajadores manifiestan que no tienen conocimiento que la empresa cuente con un Sistema de Control Interno adecuado y el 25% de las personas restantes manifiestan que la empresa si cuenta.

Se puede determinar que existe desconocimiento por parte de los miembros de la empresa de la existencia de un Control interno en la organización, por lo que es en necesario implementarlo con objetivo de obtener eficiencia y eficacia en sus operaciones

#### 4.-¿Considera factible la Implementación de un Sistema de Control Interno?

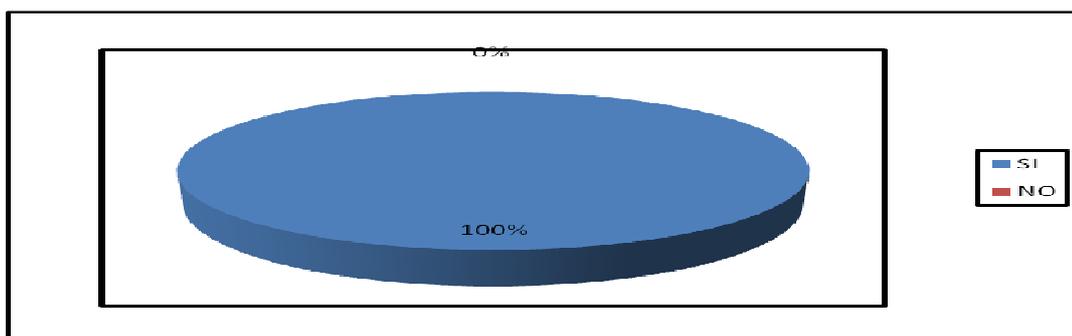
**TABLA N° 2.4: IMPLANTANTAR UN CONTROL INTERNO.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

**GRÁFICO N° 2.4 IMPLANTANTAR UN CONTROL INTERNO.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

#### **Análisis e Interpretación**

Aplicada la encuesta se determinó que el 100% de los trabajadores están de acuerdo en que se implemente un sistema de Control Interno el mismo que sea el adecuado,

Con los resultados obtenidos es necesario incrementar un Sistema de Control Interno tomando en consideración todas las áreas operacionales de la empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA. En todo su contextualización tanto interna como externa, buscando mejorar el desenvolvimiento estructural e integral de la misma.

5.-¿Al personal de la Empresa se les dicta cursos de Motivación y se les explica sobre los objetivos de la Empresa?

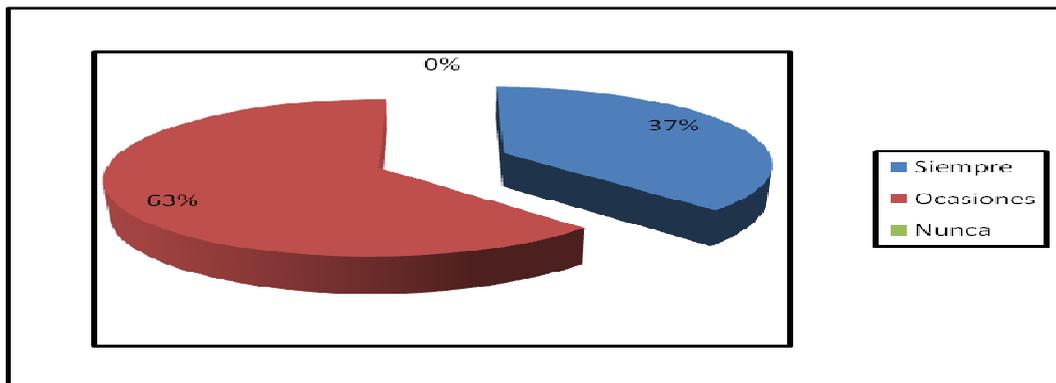
**TABLA N° 2.5: OBJETIVOS EMPRESARIALES.**

ALTERNATIVA	F	%
Siempre	3	37.50%
Ocasiones	5	62.50%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

**GRAFICO N° 2.5: OBJETIVOS EMPRESARIALES.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% del personal encuestado se encontró que el 37.50% de las personas manifiestan que reciben cursos de motivación en forma ocasional y el 62.50% manifiestan que es siempre.

Al analizar los resultados obtenidos se logró determinar que la mayoría de los trabajadores ha recibido charlas de motivación en la empresa pero los mismos que no son los suficientes debido a estos resultados se tienen que incrementar y lograr que todos los trabajadores tengan entusiasmo en las actividades que realizan y conocimiento de los objetivos y metas institucionales.

**6.-¿Cree que se están aprovechando a plenitud todos los recursos que tiene la empresa?**

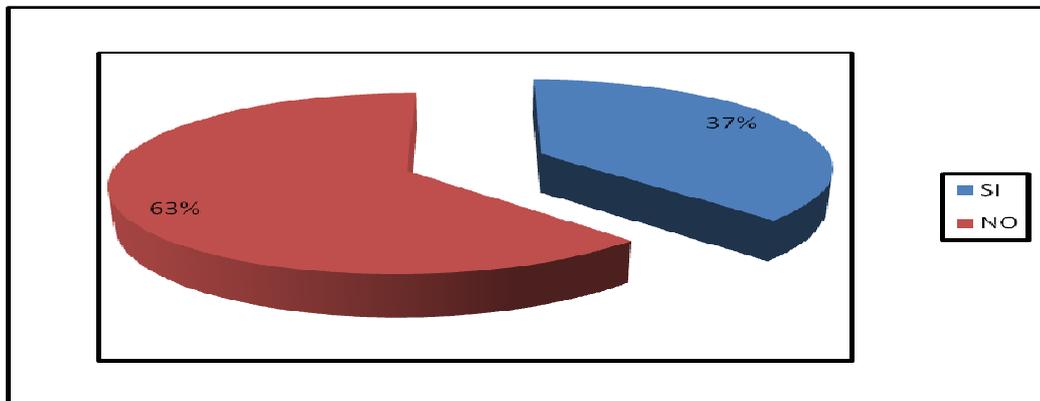
**TABLA N° 2.6: RECURSOS DE LA EMPRESA.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	3	37.50%
NO	5	62.50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

**GRÁFICO N° 2.6: RECURSOS DE LA EMPRESA.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

### **Análisis e Interpretación**

Al realizar la encuesta da como resultado que el 62.50% de las personas mantienen que no se esta aprovechando al máximo los recursos que cuenta la empresa y el 37.50% de las persona mantiene que si se esta explotando al máximo los recursos.

Existe recursos que no se están aprovechando a plenitud tales como de infraestructura, de recursos materiales y capital, por lo que es necesario buscar herramientas adecuadas para explotar los recursos de la organización esto puede ser detectando los problemas dentro de los procedimientos y canales de comunicación y sugiriendo las posibles soluciones.

7.-¿Se realiza un control periodo del desarrollo y desenvolvimiento de la empresa?.

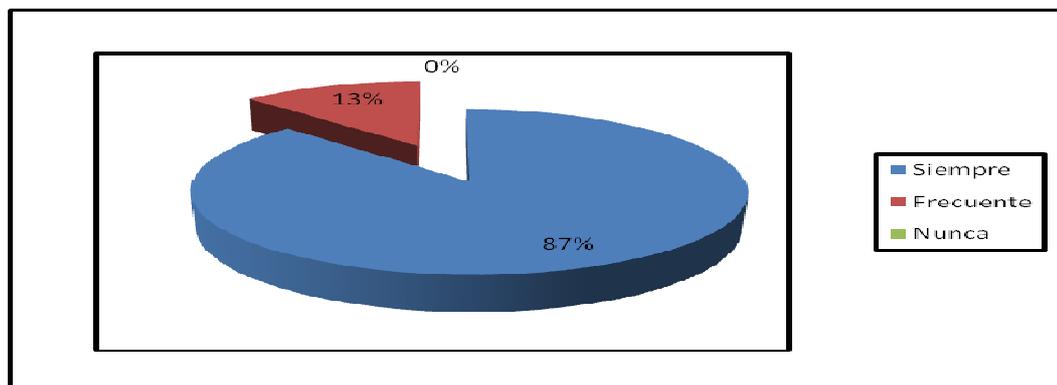
**TABLA N° 2.7: DESENVOLVIMIENTO DE LA EMPRESA.**

ALTERNATIVA	F	%
Siempre	7	88%
Frecuente	1	13%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

**GRAFICO N° 2.7: DESENVOLVIMIENTO DE LA EMPRESA.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

### **Análisis e Interpretación**

Al analizar los resultados obtenidos se observa que de las encuestas aplicadas el 88% de las personas que laboran en la empresa concuerdan que si existe un control y en una mínima cantidad del 13% de los trabajadores dicen que no se realiza en forma periódica.

Es necesario señalar que los controles siempre son variables importantes y representativas para cada actividad y proceso, pero se observa que los controles periódicos no son suficientes para conseguir la estabilidad esperada debido a esto se debe trabajar en una forma conjunta y concientizada de cada trabajador de la empresa.

## 8.-¿Esta de acuerdo con el Sistema de Control del personal de la empresa?

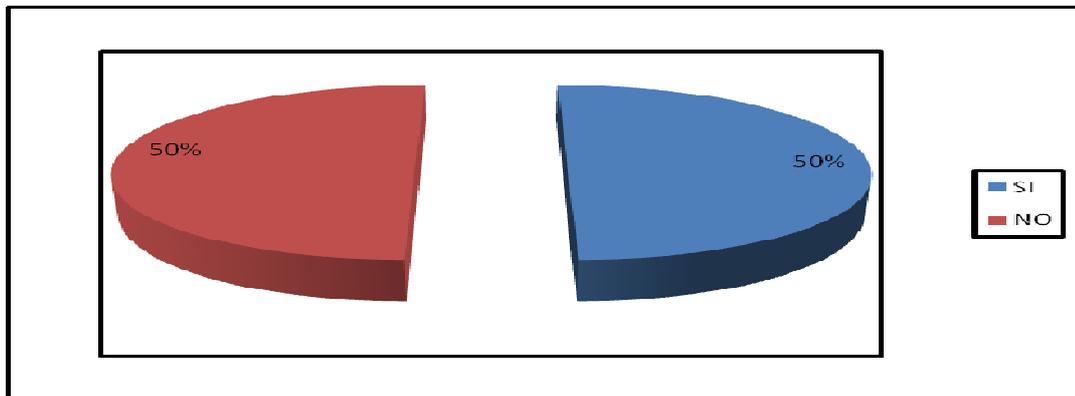
**TABLA N° 2.8: RELACIONES CON EL PERSONAL**

ALTERNATIVA	F	%
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

**GRÁFICO N° 2.8: RELACIONES CON EL PERSONAL**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

### **Análisis e Interpretación**

Mediante la aplicación de la encuesta se puede establecer que el 50% de los miembros de la empresa que laboran, exponen que no están de acuerdo con la forma de manejo del personal, y los 50% restantes manifiestan todo lo contrario.

De acuerdo con la información obtenida de los encuestados se deduce que se debe mejorar la forma del manejo del personal, para convertir el recurso humano en una fortaleza y oportunidad sobre la competencia; esto se logra con una debida planificación enfocada a estabilizar la fuerza de trabajo y así evitar la rotación del personal.

**9.-¿Cree que se esta dando cumplimiento a la Misión que tiene la Empresa?**

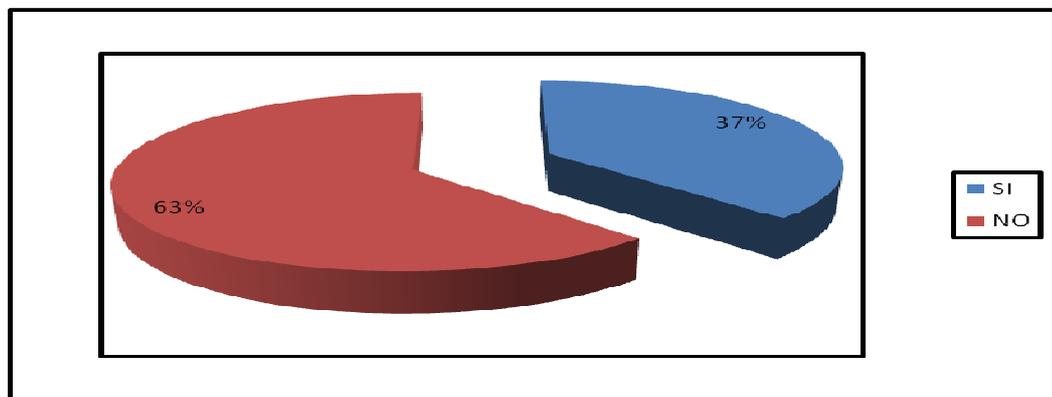
**TABLA N° 2.9: MISIÓN DE LA EMPRESA.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	3	37.50%
NO	5	62.50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

**GRAFICO N° 2.9: MISIÓN DE LA EMPRESA.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

**Análisis e Interpretación**

De la totalidad de los encuestados se puede aducir que el 62.50%de las personas no creen que se esta cumpliendo con la misión y el 37.50% expresan que si se esta cumpliendo.

Se puede determinar que en su mayoría del personal encuestado afirma que se cumple con la misión de la Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA. Pero es indispensable mejorar e incorporar medidas que permitan el crecimiento y la creatividad en cada una de sus áreas operacionales con la finalidad de conseguir mejorar el desempeño de cada uno de los miembros que integran la empresa.

## 10.-¿Conoce la visión de la empresa?

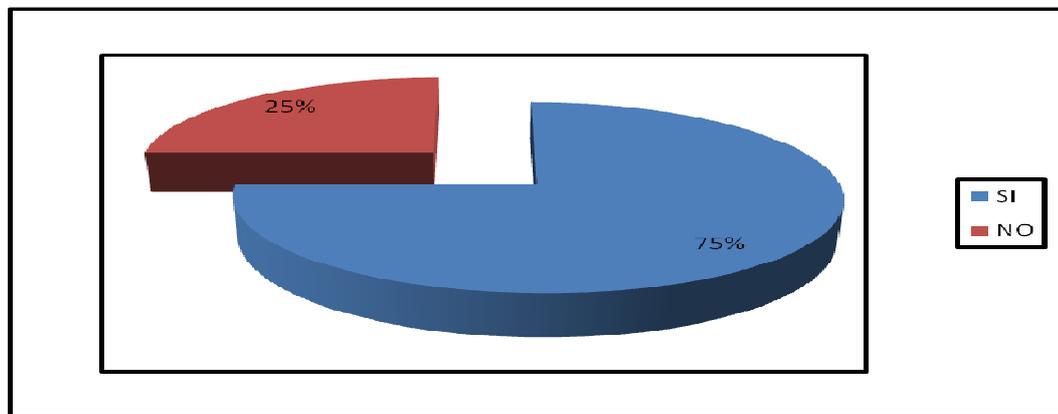
**TABLA N°2.10: VISIÓN DE LA EMPRESA.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

**GRAFICO N°2.10: VISIÓN DE LA EMPRESA.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis.

### **Análisis e Interpretación**

Al analizar los resultados obtenidos en la encuesta se determina que el 75% de los encuestados conocían la visión de la empresa y el 25% de los encuestados desconoce.

Los resultados obtenidos nos brindan una idea clara de la situación real de la Empresa "H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR" SA. Cabe señalar que es indispensable incrementar charlas para que todas las personas tengan claro a que sitio quiere llegar la empresa con sus líneas productos y con eso permitir la utilización de todos sus recursos.

**Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al Personal Productivo.**

11. ¿La Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA. Actualmente tiene un Sistema de Control Interno Adecuado?

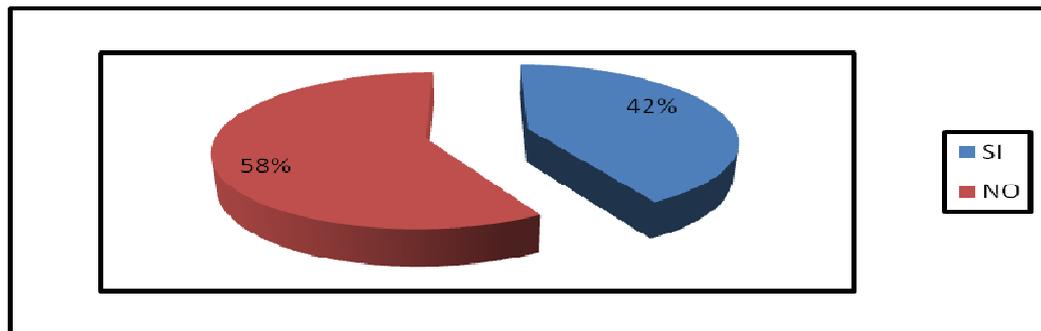
**TABLA N° 2.11: CONTROL INTERNO ADECUADO.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**GRAFICO N° 2.11: CONTROL INTERNO ADECUADO.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**Análisis e Interpretación**

El 42% de las personas manifiestan que la empresa si cuenta con un sistema de control, el 58% de las personas encuestado manifiestan que la organización no cuenta.

Mediante la aplicación de la encuesta se determino que el sistema de control existente no es el adecuado por lo que es necesario implantar un nuevo sistema de Control Interno en la que este enmarcado las normativas y políticas diseñadas para cada área con la finalidad de mejorar las actividades que realiza la organización en busca del cumplimiento de sus metas y objetivos propuestas.

**12¿Considera usted que es necesario la implantación de normas, políticas y procedimientos para el mejor desenvolvimiento de las actividades de la empresa?**

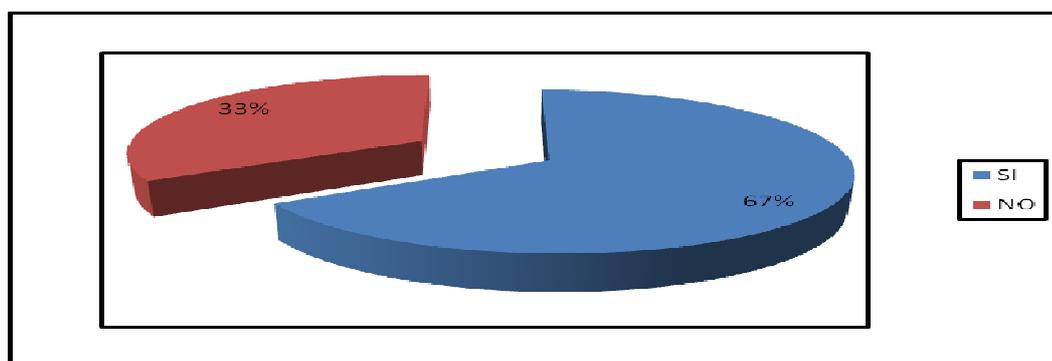
**TABLA N° 2.12: NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**GRAFICO N° 2.12: NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

### **Análisis e Interpretación**

El 67% del personal están de acuerdo con la implantación de normas y procedimientos y el 33% del personal encuestado manifiesta que no están de acuerdo.

Al analizar los resultados obtenidos en la encuesta se determino que es necesario tener en consideración que la empresa cuenta con normativas que no han sido las adecuadas por lo que es indispensable realizar modificación en las políticas y procedimientos las mismas tienen el objetivo de buscar el mejoramiento integral de la empresa y cambiar el criterio del personal que labora dando oportunidad para que se superen.

### 13.¿Conoce si se ha realizado auditorias en la empresa?

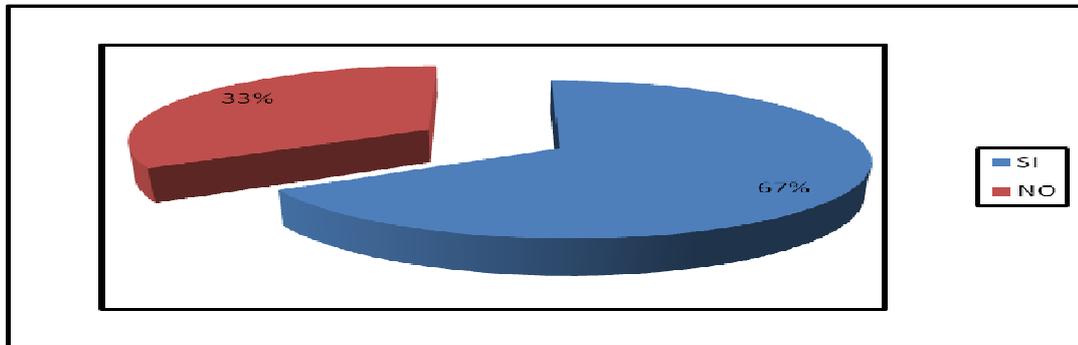
**TABLA N° 2.13: AUDITORIAS EN LA EMPRESA.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**GRÁFICO N° 2.13: AUDITORIAS EN LA EMPRESA.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

### **Análisis e Interpretación**

Mediante la aplicación de la encuesta se determinó que el 67% de las personas manifiestan que sí se ha realizado auditorías, de la misma manera el 33% de los encuestados afirman que no.

Las encuestas realizadas permiten deducir que la entidad ha realizado auditorías anteriormente lo cual representa una ventaja, sin embargo los directivos deben considerar que en base a cada resultado de la Auditoría ellos deben ir cambiando y mejorando las estrategias de mercado e innovando sus herramientas Administrativas conforme van los cambios en los ambientes internos y externos de la empresa y el entorno global.

#### 14¿ Tiene usted conocimiento si la empresa tiene una producción estable?

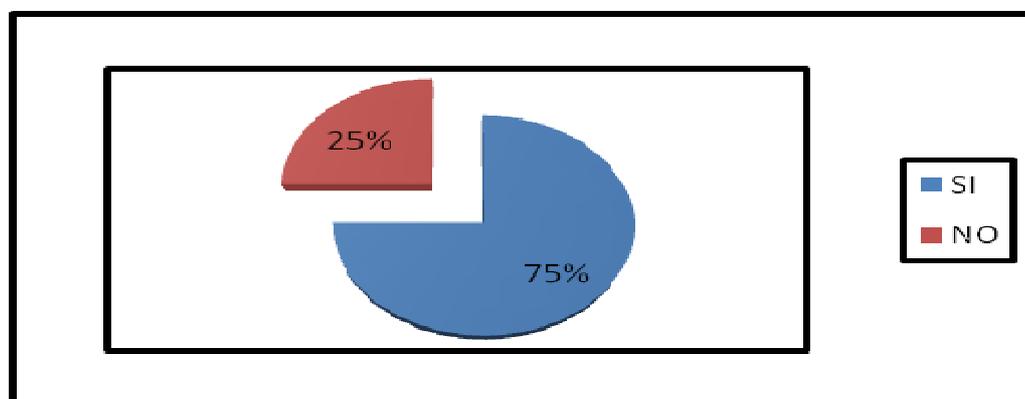
**TABLA N° 2.14: PRODUCCIÓN ESTABLE.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**GRÁFICO N° 2.14: PRODUCCIÓN ESTABLE.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

#### **Análisis e Interpretación**

El 75% de las personas encuestadas exponen que existe una producción estable del producto y 25% de los trabajadores restantes mencionan que no tienen una producción permanente.

Ejecutada la encuesta da como resultado que la empresa tiene que buscar mecanismos adecuados para mejorar y llegar al 100% de su capacidad de producción y con ello se optimice los recursos materiales, humanos y financieros, una herramienta adecuada en la productividad es la designación de tareas dentro de cada aérea operativa y el control constante de la calidad del producto.

15¿La empresa cuenta con canales de comunicación adecuados para su mejor desarrollo?

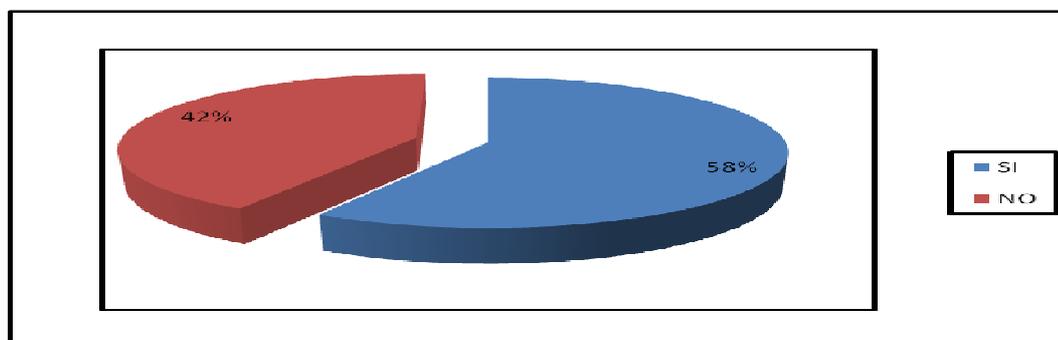
**TABLA N° 2.15: COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	7	58%
NO	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**GRÁFICO N° 2.15: COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

### **Análisis e Interpretación**

Realizado la encuesta se determinó que el 58% de los trabajadores de la empresa manifiestan que los canales de comunicación son los adecuados y el 42% restantes afirman todo lo contrario

Tomando en cuenta la existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos y trabajadores, se deduce que la comunicación existente es insuficiente lo cual permite determinar que existe cierto nivel deficiente de la comunicación, dicho aspecto negativo ya que origina en ocasiones el desconocimiento de sucesos y la falta de coordinación, impidiendo el cumplimiento eficiente de las actividades.

## 16¿La Institución posee un plan de incentivo para sus trabajadores?.

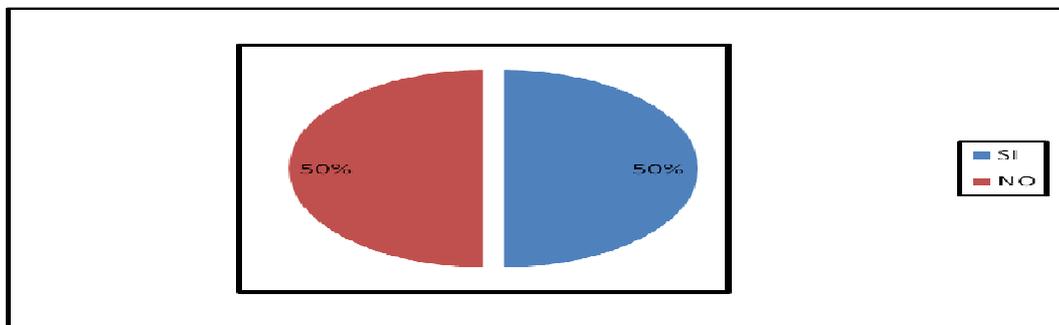
**TABLA N° 2.16: INCENTIVO A LOS TRABAJADORES.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	6	50%
NO	6	50%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**TABLA N° 2.16: INCENTIVO A LOS TRABAJADORES.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de las personas encuestadas se determinó que el 50% de las personas afirman que la empresa cuenta con planes de incentivo y el 50% restante de los trabajadores restantes dicen que no conocen de estos planes.

Los encuestados se dividen los criterios, por lo que es necesario realizar aclaraciones a los trabajadores de la empresa con la finalidad de cambiar el criterio ya que dependiendo de la actividad que realizan ellos tienen la oportunidad de comisionarse un robo más de acuerdo a su dedicación y empeño laboral y el tiempo que emplea para conseguir esas metas.

**17.¿Cree usted que la Institución cuenta los recursos materiales, Económicos y de infraestructura adecuados para el correcto funcionamiento ?**

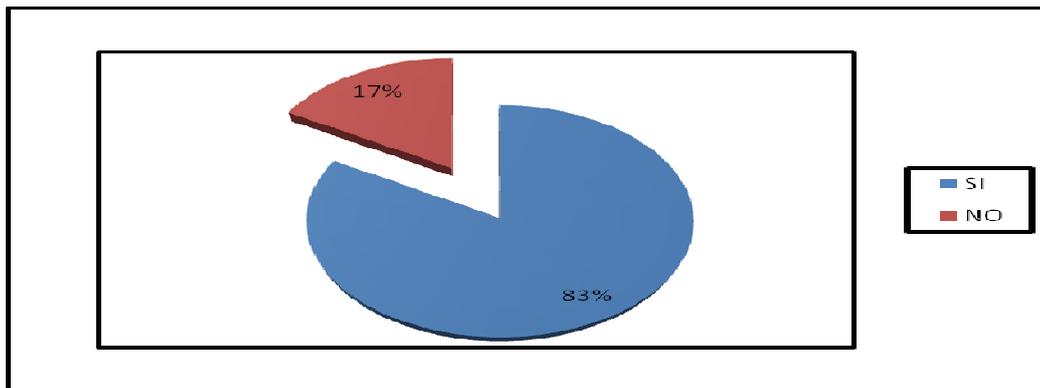
**TABLA N° 2.17: RECURSOS DE LA EMPRESA.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**GRÁFICO N° 2.17: RECURSOS DE LA EMPRESA.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

### **Análisis e Interpretación**

Al analizar los resultados obtenidos de la encuesta se determinó que el 83% de las personas están de acuerdo que la empresa cuenta con los recursos y el 17% de los trabajadores no están de acuerdo.

De acuerdo con la información recolectada en la encuesta se observa que la empresa cuenta con los recursos adecuados. Cabe señalar que el problema que se refleja es no aprovechar al máximo su capacidad instalada en la productividad sin embargo existen diversos problemas los cuales se deben ir mejorando.

**18.¿Conoce si en la empresa se dictan cursos, seminarios o charlas para el personal de la empresa?**

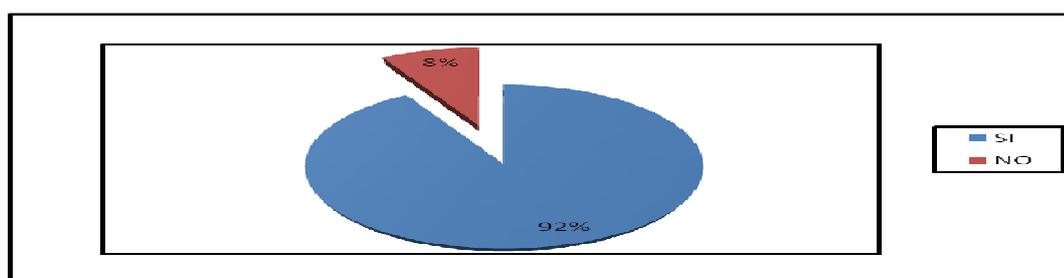
**TABLA N° 2.18: PREPARACIÓN DEL PERSONAL.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	11	92%
NO	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**GRÁFICO N°2.18: PREPARACIÓN DEL PERSONAL.**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

### **Análisis e Interpretación**

El 92% de las personas a su vez que son la mayoría afirman haber recibido cursos, charlas y una mínima cantidad del personal que representaría el 8% dicen que no han recibido.

Las personas encuestadas manifiestan que los trabajadores de la empresa reciben cursos y charlas de motivación en forma frecuente de tal manera que se puede determinar que es necesario mantener un cronograma de charlas para que cada miembro que baya ingresando a trabajar en la empresa tenga conocimientos claros de la misión, visión y objetivos institucionales en beneficio de la empresa.

### 19.¿Tiene conocimiento de cual es la misión y visión de la empresa?

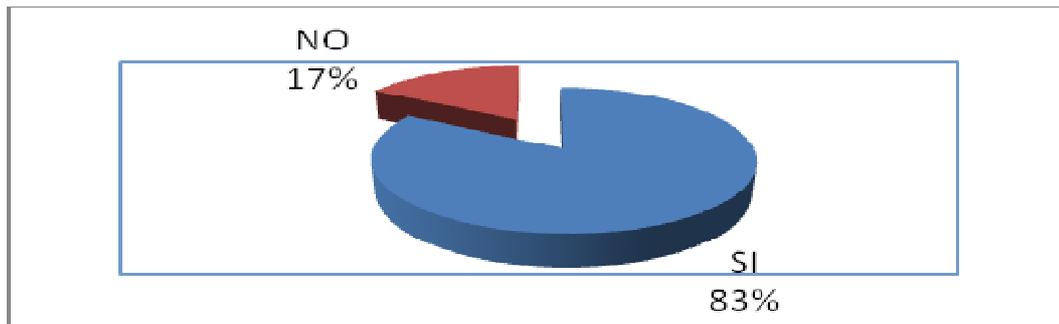
**TABLA N° 2.19: MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

ALTERNATIVA	F	%
SI	10	83%
NO	2	18%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**GRÁFICO N° 2.19: MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

### **Análisis e Interpretación**

Ejecutado las encuestas se considera que el 83% de los trabajadores de la empresa tienen conocimientos de la misión y visión y el 18% de los miembros de la organización desconocen.

La mayoría de los encuestados afirman que conocen la visión y misión de la empresa y por lo que es necesario analizar cuidadosamente cuales son las razones por las que algunas personas desconocen, y a ellos iniciar una retroalimentación de conocimientos para nivelar y formar un solo equipo de trabajo sólido y capaz de superar cualquier dificultad que se presente.

## 20.¿Conoce los objetivos y metas de la organización?

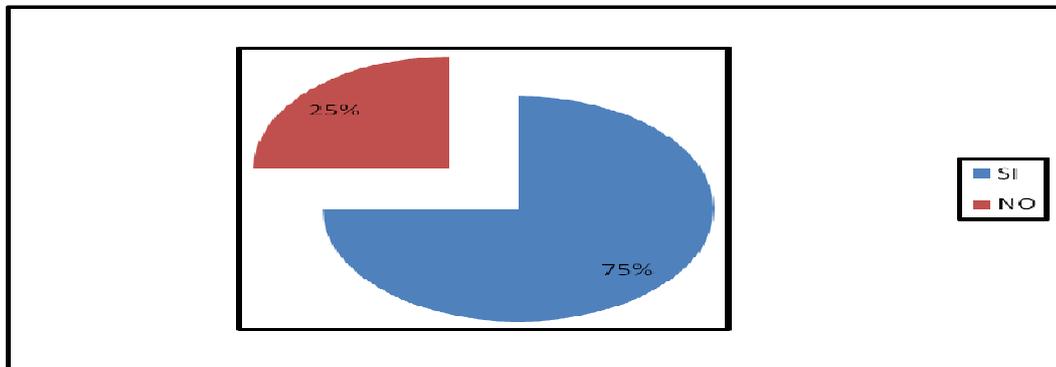
**TABLA N° 2.20: LOS OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES.**

ALTERNATIVA	F	%
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

**GRÁFICO N° 2.20 LOS OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES**



Fuente: Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

Elaborado: Favio Villacis

### Análisis e Interpretación

Mediante la aplicación de la encuesta se determinó que el 75% de las personas están de acuerdo que si conocen los objetivos y metas de la organización y el 25% de las personas restantes manifiestan que no tienen conocimientos,

Las bases fundamentales de la empresa “H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR” SA. Deben estar sustentadas y siempre en miras a las metas y objetivos propuestos por la organización, cada integrante debe trabajar en un ambiente laboral adecuado con canales de comunicación específicos en busca de los objetivos empresariales.

### **2.3 COMPROBACIÓN DE LAS PREGUNTAS CIENTÍFICAS.**

1) Luego de haber culminado con el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas a los miembros que conforman el grupo de trabajo de la empresa **H&N HUEVOS NATURALES DEL ECUADOR, S.A.**

2) Se determino que la falta de normativas en los canales de comunicación han sido uno de los limitantes los cuales dificultan el normal funcionamiento de las actividades, a más de ello la ausencia de políticas en el área productiva dificultan la explotación al máximo de los recursos materiales y de infraestructura que posee.

3) Al realizar un análisis minucioso se obtuvo información confiable con datos reales, para la toma de decisiones a futuro e implantación de políticas de cobro y mercadeo todo esto ayudara al mejor desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

### **2.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES:**

- ✓ La empresa H&N. HUEVOS NATURALES ECUADOR. SA. ofrece al mercado productos de fácil descomposición y delicados en la transportación los mismos que deben ser comercializados en un tiempo prudencial para cada producto.
- ✓ Los canales de comunicación en la empresa no han sido los adecuados por lo que a producidos diferentes problemas los mismos que deben ser superados paulatinamente y mejorados.

- ✓ La falta de un adecuado sistema de control interno en la empresa ha sido un factor muy importante que no ha permitido el desarrollo integral de la empresa y la optimización de los recursos existentes.

#### **RECOMENDACIONES:**

- ✓ Es recomendable que la organización maneje una programación con tiempos y horas estimadas esto debe ser en el momento de la transportación de pollito BB para que no se de mortandad por cualquier eventualidad y en el pollo faenado para que no se rompa la cadena de enfriamiento del producto.
- ✓ La comunicación en la organización es un factor importante por lo que se debe incrementar buzones para que los trabajadores pongan sus recomendaciones, mantener reuniones constante y recibir sugerencias.
- ✓ Se debe mejorar las normas, políticas y procedimientos para aprovechar los recursos existentes y explotar las capacidades físicas e intelectuales de los miembros de la empresa

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA “H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.”**

#### **3.1 Introducción.**

La investigación es un tema de interés para los accionistas, y miembros de la empresa los mismos que necesitan conocer fundamentos prácticos del Sistema Control Interno y su incidencia en la gestión administrativa.

Tomando en consideración el desenvolvimiento de su entorno y los diferentes cambios en el ambiente organizacional.

La propuesta de normas y procedimientos de Control Interno en la empresa **H&N, HUEVOS NATURALES DEL ECUADOR**, permitirá determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a utilizarse, esto se realiza en base a investigaciones y representa un proceso integrado y dinámico de sus operaciones; todo esto enmarcado en la visión global del futuro al que espera llegar la empresa.

Las metas corporativas que se plantean al inicio de las operaciones de la empresa deben estar perfectamente establecidas y comunicadas a todos los

involucrados, sin importar el nivel jerárquico que tienen en la empresa, la misma que garantiza el cumplimiento de sus objetivos y metas.

### **3.2 Objetivos.**

#### **A) Objetivo General.**

- ✓ Diseñar un Sistema de Control Interno para la empresa **H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.** Por medio de políticas y procedimientos que permitan llegar a los objetivos de la empresa

#### **B) Objetivos Específicos.**

- ✓ Crear una estructura organizacional en la que se determine los lineamientos de autoridad y subordinación.
- ✓ Establecer el rol y la responsabilidad que tiene el personal administrativo con relación a las actividades que desarrollan en la Empresa.
- ✓ Crear políticas, procedimientos y normas para los diferentes funcionarios que laboran en la organización.

### **3.3 Justificación.**

El desarrollo actual de la empresa hace que cada día se observe la inexistencia de un adecuado control interno y por ende es necesario diseñar y proponer cambios estratégicos conjuntamente con planes operativos en la empresa, **“H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR” SA.**

Al proponer las políticas, normas y procedimientos se busca alcanzar las metas y objetivos empresariales, conjuntamente con los valores y principios filosóficos a los que se rige la empresa y esto se expresa a través de la

ejecución y transparencia de las actividades diarias de las personas que conforman la organización, con absoluta claridad, calidad tanto interna como externa así como el manejo cauto de los fondos y la información que conocen, conjuntamente con la colaboración de todos los miembros se busca el éxito empresarial.

Para la ejecución de la propuesta el Gerente General es la máxima autoridad y responsable de la aplicación, ejecución y dar un seguimiento minucioso a que se cumpla con el organigrama estructural, y al nivel de jerarquía de los miembros de la organización, por lo que la propuesta tiene el propósito de establecer lineamientos los mismos que se deben seguir para conseguir la efectividad organizacional.

Se aspira con esto responder a las exigencias generales y específicas de la Institución a fin de que sirva de provecho en el adelanto y crecimiento de la Organización, por todo aquello se justifica completamente realizar y desarrollar la propuesta.

### **3.4 Análisis FODA.**

Abordar este punto es muy importante puesto que es la columna vertebral para ensamblar el plan, visualizar las estrategias y ponerlas en práctica en los planes operativos. De esa manera se iniciara detallando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

#### **A) Matriz FODA.**

##### **a) Fortalezas.**

- ✓ Poseer una ubicación estratégica en el sector.
- ✓ Ser una empresa sin antecedentes negativos.

- ✓ Colaborar permanentemente y dar apertura para que los estudiantes tengan acceso a información de la empresa.
- ✓ Brindar las facilidades para que nuevos socios se integren en el proceso de crianza de pollos.
- ✓ La capacidad que tienen para un crecimiento horizontal de la en su campo de desenvolvimiento.

#### **b) Debilidades.**

- ✓ Poca capacitación para empleados y directivos.
- ✓ No tener un local propio y amplio en el centro de la ciudad de Latacunga para una mejor distribución del producto.
- ✓ Tener limitados móviles para el transporte de las aves.
- ✓ Incumplimiento de proyecciones de producción de pollos BB.
- ✓ Alta cartera vencida de cobro.

#### **c) Oportunidades**

- ✓ Captar más clientes en el mercado de la localidad.
- ✓ Abrir nuevos sectores para la distribución del producto.
- ✓ Recibir asistencia técnica de organismos que ayuda al desenvolvimiento de nuevas técnicas para el desarrollo del sector avícola del país.
- ✓ Mantener un equipo Directivo unido y dinámico.
- ✓ Innovar su área de productos.
- ✓ Crear fuentes de empleo directa e indirecta mente.

#### **d) Amenazas.**

- ✓ Rápido crecimiento de la competencia en el mercado.
- ✓ Facilidades que otorgan otras empresas para la comercialización.
- ✓ Incrementando del precio de los insumos avícolas.
- ✓ Inestabilidad política y económica del país.

- ✓ Desastres y fenómenos naturales que afecten a la empresa.

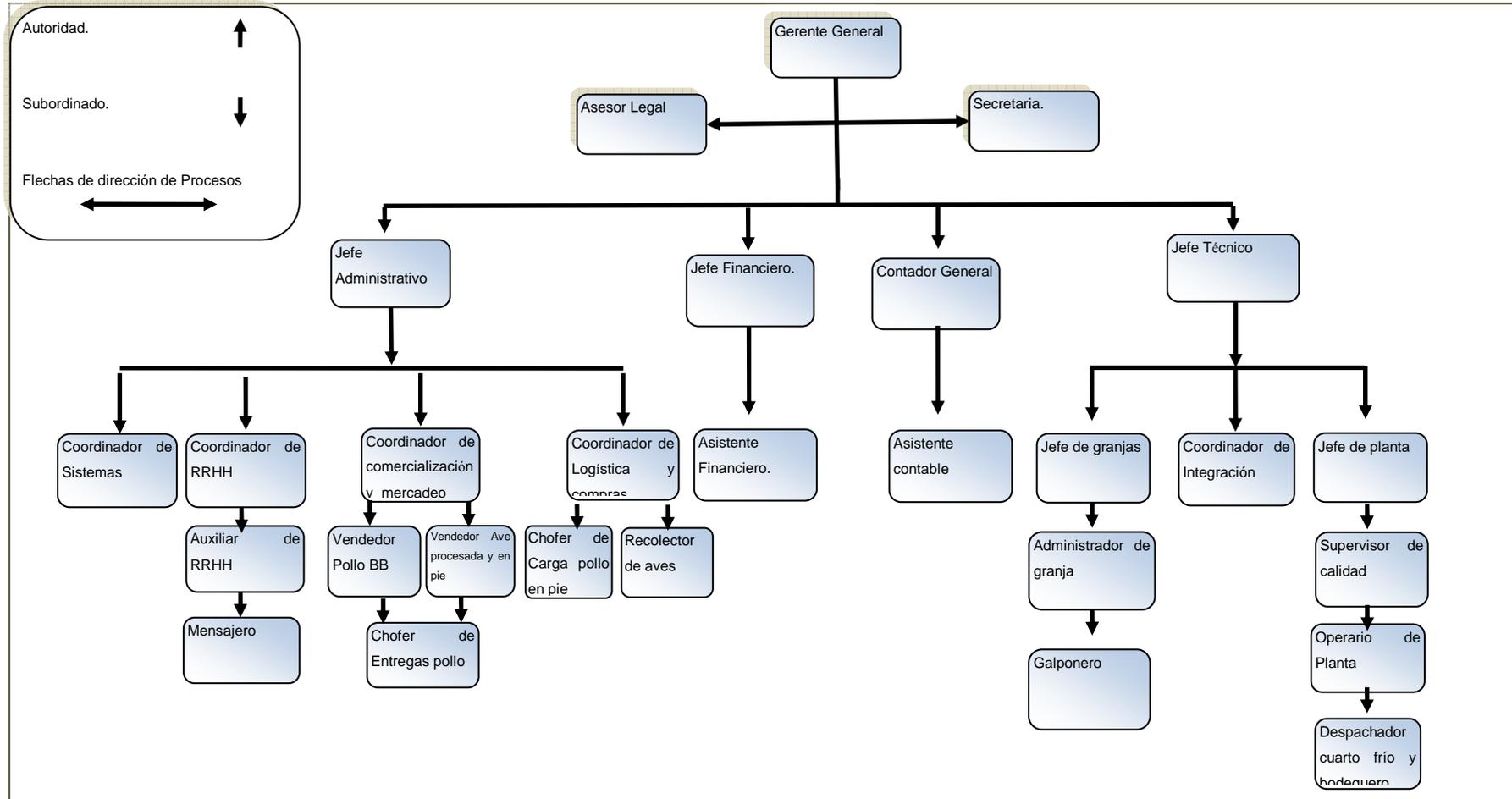
### **3.5 Descripción de la propuesta.**

El establecimiento del Control Interno brinda metodologías, políticas, normas y procedimientos que permiten el control en busca evitar los riesgos capaces de afectar el normal funcionamiento de las actividades de la empresa.

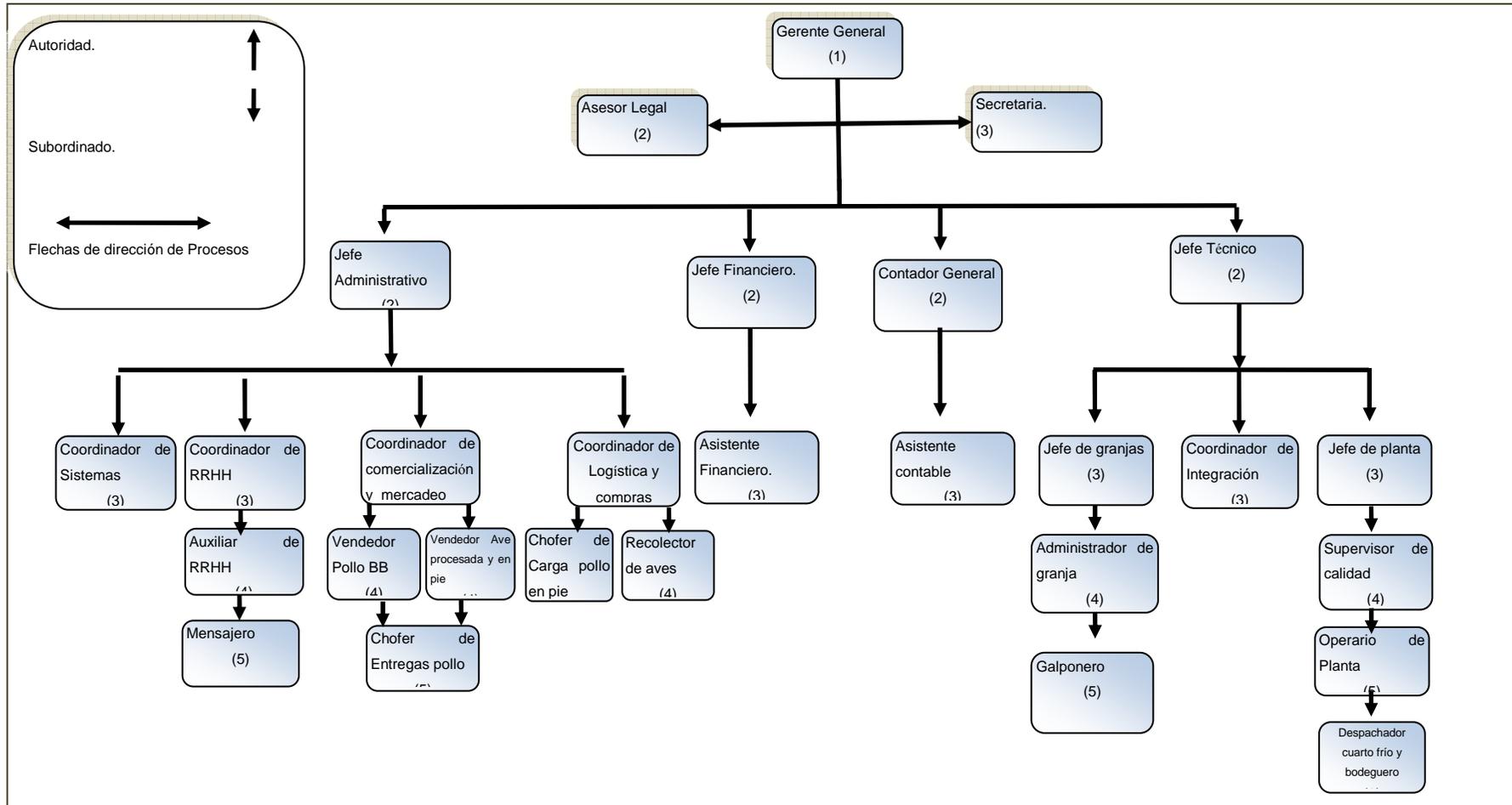
### 3.5.1 Cuestionario de Control Interno

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Cree usted que se está dando cumplimiento a la Misión que tiene la empresa?	X		
2	¿Conoce usted la Visión de la empresa?	X		
3	¿Los objetivos planteados por la empresa están acordes con expectativas para el futuro?	X		
4	¿Las políticas establecidas por la empresa se están cumpliendo a cabalidad?		X	
5	¿Cree usted que el desempeño del personal contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados?	X	X	Existe rendimiento eficiente
6	¿Los empleados de la empresa conocen cuales son sus funciones específicas?	X		Existen cronogramas de trabajo.
7	¿Existe Reglamentos Internos para el control del personal?		X	
8	¿Cuentan con un plan de capacitación para auto educar a los empleados?	X		Se realiza semestralmente.
9	¿Cumplen con los requisitos establecidos para la selección de personal?		X	
10	¿Se mantienen <u>datos</u> actualizados de los clientes en cuanto a su situación económico-financiera-patrimonial y legal?	X		Algunos indicadores.
11	¿Hay normas escritas actualizadas sobre composición de carpeta crediticia correspondiente a los clientes?		X	
12	¿Se cuenta con información computarizada acerca de la actualización de las carpetas?	X		

### 3.5.2 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.



### 3.5.3 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



### **3.6. MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO.**

La empresa **H&N Huevos Naturales Ecuador S.A.** deberá aplicar los manuales de Funciones que le permitan desarrollar de una mejor manera las operaciones y para ello se designa a los responsables de su aplicación que serán los siguientes: Gerente General, Gerente Administrativo, Contador General y Gerente técnico, Ellos lo deben realizar en forma organizada y en mutua colaboración con sus subordinados, el manual se debe actualizar una vez al año o cuando la ocasión lo amerite en busca del bienestar de la organización.

#### **3.6.1. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.

**Cargo:** **GERENTE GENERAL.**

**Informa a:** Accionistas.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Jefe Administrativo.

- Coordinador de Sistemas.
- Coordinador de RRHH.
- Coordinador de comercialización y mercadeo.
- Coordinador de Logística y compras.

Contador General.

- Asistente Contable.

Jefe Técnico.

- Jefe de Granja.
- Coordinador de Integración.
- Jefe de planta.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores en Ing. Administración de Empresa, Ing. Comercial o Contabilidad,

**Edad:** 30 a 50 años de edad.

**Sexo:** Indistinto.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

Tiene que ser una persona con principios y ética que no revele información importante acerca de la empresa, así como tener los conocimientos, la experiencia de 5 años y actitudes propias de un buen empresario; emprendedor con características y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés. Como mínimo debe contar con una licenciatura, ya sea en administración de empresas o ingeniería comercial.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Evaluar y medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa, a través de la utilización que la misma hace de sus recursos materiales, humanos, financieros, etc., para la consecución de tales fines.
- ✓ Analizar el porcentaje de la capacidad de la empresa instalada se esta utilizando con la finalidad de que busque nuevos mecanismos para explotar los máximo los recursos.
- ✓ Pedir informes de la rotación de inventarios para verificar si es la adecuada, con ellos medir la eficiencia del personal de cobranzas de la empresa y observar si los precios están acordes con el esquema de costos
- ✓ Autorizar a los Jefes la suscripción de contratos, adquisición de bienes muebles, materiales, suministros de oficina
- ✓ Comprobar la exactitud de los estados financieros e inventario, así como supervisar el desarrollo económico de la empresa.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

- ✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los accionistas de la empresa.
- ✓ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

### **3.6.2. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.

**Cargo:** **JEFE ADMINISTRATIVO.**

**Informa a:** Gerente General.

#### **Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Coordinador de Sistemas.

Coordinador de RRHH.

- Auxiliar de Recursos Humanos

- Mensajero.

Coordinador de comercialización y mercadeo.

- Vendedor de Pollo BB.

- Chofer de entrega de pollo faenado.

Coordinador de Logística y compras.

- Vendedor de Ave Procesada y en pie.

- Recolector de Aves.

- Chofer de Carga de Pollo

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores de Ing. Administración,  
Contabilidad o Comercial.

**Edad:** 25 a 40 años de edad.

**Sexo:** Indistinto.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

Debe ser una persona que posea un título académico de Licenciado en Administración de Empresas, ingeniero Contabilidad o carreras afines, con un mínimo de tres años de experiencia a nivel de dirección ó gerencia en el sector público o privado, con conocimientos en Planeamiento Estratégico, Planeamiento de Sistemas, Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales.

### **Funciones a desempeñar:**

- ✓ Recibir informes del asesor de ventas debidamente revisadas y depuradas en cada área de comercialización, con todos los documentos de soporte de acuerdo al tipo de venta realizada.
- ✓ Coordinar y Organizar cursos y charlas de capacitación para todos los miembros de la empresa.
- ✓ Diseñar y hacer aprobar por el Gerente General, planes de incentivo para los trabajadores.
- ✓ Publicar a las personas que se han destacado en la empresa mensual mente con la finalidad de aumentar su autoestima laboral.
- ✓ Presentar diaria o semanalmente un reporte de ventas en efectivo o crédito debidamente revisadas y sumilladas.
- ✓ Mantener bajo su responsabilidad (custodia) directa o indirecta los pagarés, letras de cambio, cheques, hipotecas, prendas y solicitudes de crédito para el pago del producto.
- ✓ Autorizar a cuales clientes se les realizar algún descuento o crédito para la venta del producto, luego de haber comprobado y recibido los documentos que garantizan dicho pago.

- ✓ Comunicar en forma semanal o mensual a la Gerencia general sobre el vencimiento de créditos concedidos.
- ✓ Elaborar las notificaciones y avisos de vencimiento para que el asesor de ventas se acerque a cobrar a los clientes.
- ✓ Elaborar proyecciones a futuro para observar que cantidad se pretende vender el y cobrar a la semana.
- ✓ Mantener un control y administración de activos y pasivos.
- ✓ Notificar diariamente a los clientes obligaciones de que tienen que cancelar.

### **3.6.3. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.  
**Cargo:** **Coordinador de Sistema.**  
**Informa a:** Jefe Administrativo.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores, Ing. Computación o Sistemas  
**Edad:** 25 a 40 años de edad.  
**Sexo:** Indistinto.  
**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

El empleado debe desarrollar sistemas que satisfagan oportunamente las necesidades de información de la institución y que sean un apoyo efectivo tanto para el desarrollo de las labores que realizan las diferentes unidades, el título académico preferentemente en las áreas de Licenciatura o Ingeniería en ciencias de la Computación o Sistemas, con un mínimo de dos años de experiencia a nivel de gerencia en el sector público o privado o en actividades a fines, los conocimientos que debe poseer es de administración empresarial, Tecnologías de información y manejo bases de datos.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Gestionar la definición de la plataforma de software y hardware a fin de garantizar la conectividad de los equipos y sistemas.
- ✓ Establecer los estándares de documentación que deben cumplir los sistemas que se implementen.
- ✓ Elaborar y mantener el inventario de los sistemas a implementar y obtener la priorización de los mismos por parte del gerente General y accionistas de la entidad.
- ✓ Elaborar y formular las especificaciones técnicas contenidas en los procesos de licitación para la adquisición y desarrollo de recursos tecnológicos, y de común acuerdo con los usuarios finales del sistema,
- ✓ Definir los procedimientos para garantizar el respaldo de la información y vigilar su fiel cumplimiento, garantizando que la información se encuentre disponible, respaldada y resguardada en un lugar seguro.
- ✓ Proponer la estrategia para la auditoría de la información.
- ✓ Velar por el cumplimiento de la legalidad del software de uso institucional.
- ✓ Proponer la estrategia de mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software.
- ✓ Evaluar la necesidad de incorporar sistemas de uso local.
- ✓ Definir un plan de capacitación para el recurso humano que opera los sistemas computacionales.
- ✓ Proporcionar asistencia y apoyo en aspectos informáticos.
- ✓ Proponer la implementación de sistemas de información y comunicación que garanticen la eficiencia y eficacia de la empresa mediante mecanismos de control y seguimiento.

### 3.6.4. Identificación del puesto.

**Nivel:** Administrativo.  
**Cargo:** **Coordinador de RRHH.**  
**Informa a:** Jefe Administrativo.

#### **Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Auxiliar de RRHH.  
- Mensajero.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores. Lic. Relaciones Industriales,  
Ing. Contador Público  
**Edad:** 25 a 40 años de edad.  
**Sexo:** Indistinto.  
**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

El postúlate al cargo es responsable de planear, controlar y coordinar el área de recursos humanos buscando mantener un clima laboral y ambiente de trabajo propicio para asegurar el buen funcionamiento de las Actividades de los trabajadores, el nivel académico es importante por lo que es necesario que el título que posea sea mínimo de Lic. Administración, Lic. Relaciones Industriales, Contador Público o carrera afines. La experiencia mínima de un año en Administración de empresas, con conocimiento de leyes normativas vigentes en el ministerio de trabajo y en el ecuador.

#### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Coordinar los controles de personal, incluyendo la integridad de los expedientes, los índices de rotación, seguridad, movilidad y demás aplicables.
- ✓ Coordinar el manejo y entrega de documentación con dependencias e

- ✓ Instituciones relacionadas.
- ✓ Entrevistar al personal por ingreso, ajuste, revisión periódica y salida.
- ✓ Proporcionar orientación y conocimientos de las metas y objetivos empresariales planteados por la organización.
- ✓ Realizar auditorías periódicas cruzadas al personal.
- ✓ Elaborar y procesar las nóminas salariales del personal que labora en la empresa, para que sea aprobada por el Gerente General y se proceda a su respectivo pago.
- ✓ Coordinar el cumplimiento de pago de impuestos con la Contadora General.
- ✓ Coordinar el pago de las aportaciones en el IESS.
- ✓ Atención, seguimiento y solución de problemas laborales internos y externos.
- ✓ Coordinar el control y aplicación de las políticas establecidas en el sistema de Control Interno.
- ✓ Control y administración de compensaciones derivadas del Contrato.
- ✓ Elaborar el informe semanal y mensual de actividades que se han realizado en la empresa.
- ✓ Coordinar y participar en las reuniones de seguridad higiene y capacitación del personal de entidad.

#### **3.6.4.1. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.

**Cargo:** **Auxiliar de RRHH.**

**Informa a:** Coordinador de RRHH.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Mensajero.

### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores. Lic. Administración Contabilidad.  
**Edad:** 23 a 35 años de edad.  
**Sexo:** Indistinto.  
**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

La persona que ocupe este cargo debe ser una persona dinámica con cualidades que se reflejen en el momento de la realización de sus actividades, un estudiante que este graduado puede ocupar siempre y cuando sea una persona onesta y dedicada a su trabajo.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Controlar la puntualidad, el ausentismo y las faltas de personal.
- ✓ Organizar los diferentes documentos que el Coordinador de RRHH. le encomiende realizar.
- ✓ Verificar cuando se cumplen las jornadas de trabajo de los trabajadores de la empresa.
- ✓ Presentar informes del cumplimiento de más metas y objetivos trazados por la organización.
- ✓ Apoyar al coordinador de RRCC. Cuando el no se encuentre en la oficina.
- ✓ Llevar un control detallado de los cambios efectuados en el personal.

### **3.6.5. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.  
**Cargo:** Mensajero.

**Informa a:** Auxiliar de RRHH .y Coordinador de RRHH.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** No aplica.

### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Bachillerato.

**Edad:** 19 a 38 años de edad.

**Sexo:** Masculino.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

El interesado que quiere ocupar este cargo debe ser una persona de confianza de la empresa, o que tenga muy buenas referencias, de algún trabajador de la empresa, debido a la importancia de la documentación y las encomiendas que le designen, un requisito muy importante es que sepa leer y escribir correctamente.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Realizar las respectivas entregas de documentación que le sean enviadas ya sea a los puntos de serví entrega o retiros del mismo.
- ✓ Trasladarse a las diferentes ciudades cuando sea necesario.
- ✓ Entregar las diferentes retenciones a los proveedores de la empresa.
- ✓ Manejar en forma ordenada la documentación entregada,
- ✓ Llevar un registro detallado de respaldo de las actividades que desempeña.
- ✓ Informar de cualquier novedad o anomalía encontrada al momento de la ejecución de la actividad.

### **3.6.5.1. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.

**Cargo:** **Coordinador de Comercialización y Mercadeo.**

**Informa a:** Jefe Administrativo.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Vendedor de pollo BB.

- Chofer que entrega pollos.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores, Lic. Administración o su vez  
Ingeniería Comercial.

**Edad:** 25 a 40 años de edad.

**Sexo:** Indistinto.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

El trabajador que ocupe este cargo se caracteriza por ser una persona dinámica, abierta y su visión esta fijada al marketing a la planificación comercial, al análisis de las promociones y sobre todo al estudio de la competencia; la experiencia necesaria para ejercer este cargo es de un año en actividades a fines y el titulo que debe tener es Licenciatura en Administración y Empresas o su vez Ingeniería Comercial.

#### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Manejar un control de cartera de clientes, que establezca las normas y políticas de acorde a las necesidades de la empresa.
- ✓ Realizar análisis financieros del comportamiento global del mercado y sus posibles cambios.

- ✓ Coordinar las ventas en los diferentes sectores de la organización.
- ✓ Verificar que todos estén de acuerdo con el empaque y el manejo del producto.
- ✓ Brindar charlas de motivación y concientización a los colaboradores en la comercialización del producto.
- ✓ Buscar nuevas plazas de distribución del producto.
- ✓ Asegúrese que se cumpla con condiciones acordadas por ambas partes.
- ✓ Guardar la información importante acerca de proveedores y clientes de la empresa.
- ✓ Mantener comunicación permanente con todas las áreas de la organización.

### **3.6.5.2 Identificación del puesto.**

**Nivel:** Operacional.

**Cargo:** **Vendedor de Pollo BB.**

**Informa a:** Coordinador de comercialización y mercadeo

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Chofer de entregas de pollos..

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Medios o superiores.

**Edad:** 25 a 40 años de edad.

**Sexo:** Indistinto.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

La persona interesada debe poseer de 2 a 3 años de experiencia en ventas en el sector avícola, para que conozca cuales sectores son los de mayor acogida y donde se puede comercializar el producto.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Buscar nuevos sectores para la distribución y venta de pollos BB.
- ✓ Llevar un registro exacto de las fechas de entrega a los clientes.
- ✓ Pedir autorización al Coordinador de comercialización, cuando un cliente desee comprar a crédito y donde se fije fechas exactas de cobranza.
- ✓ Coordinar y organizar con el chofer la hora exacta de la entrega de pollos.
- ✓ Informa de cualquier dificultad al coordinador de Comercialización.
- ✓ Tomar todas las referencias de los clientes para de esa forma sea mas fácil ubicarlas en el momento del cobro.
- ✓ Solicitar permiso al Jefe Administrativo para que pueda otorgar crédito en la venta de pollos en pie o Pollito BB, a personas que anteriormente no hayan pagado a su debido tiempo sus obligaciones a la organización.
- ✓ Pasar informes del seguimiento de la recuperación de cartera vencida existente en la empresa.
- ✓ Realizar informes semanales detallados de las ventas efectuadas y de los montos financiados a crédito.

### **3.6.5.3. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Operacional.

**Cargo:** **Vendedor de Ave Procesada y en pie.**

**Informa a:** Coordinador de comercialización y mercadeo

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Chofer de entregas de pollos.

### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Medios o superiores.

**Edad:** 24 a 40 años de edad.

**Sexo:** Indistinto.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

La persona idónea para desempeñar este cargo es aquella que posee experiencia, conocimientos mínima de 2 a 3 años en la rama de las ventas y mercadotecnia siendo estos los requisitos básicos para su contratación.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Realizar la planificación de los sitios a donde se va a realizar la entrega de pollos en pie.
- ✓ Pedir autorización para la venta a crédito de los pollos.
- ✓ Dar seguimiento a la recuperación de las cuentas por cobrar.
- ✓ Indagar y analizar si los nuevos clientes que son a crédito son personas que cumplen con sus compromisos de pago.
- ✓ Mantener un control adecuado del movimiento del vehículo cuando este a su cargo.
- ✓ Buscar nuevas áreas de venta de pollo faenado.

- ✓ Pasar informes detallados de las actividades y ventas efectuadas durante la semana.

#### **3.6.5.4. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Operacional.  
**Cargo:** **Chofer de entrega de pollo.**  
**Informa a:** Vendedores de pollos.  
**Puesto(s) que supervisa**  
**Directamente:** No aplica.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Título de Chofer Profesional.  
**Edad:** 25 a 40 años de edad.  
**Sexo:** Masculino.  
**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

El trabajador que ejerza este cargo debe ser una persona responsable, cuidadosa en sus obligaciones, con una experiencia de 3 a 4 años en la conducción del vehículo debido a la distancia que recorren al transportar,

#### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Permanecer en constante comunicación con el coordinador de comercialización de la empresa.
- ✓ Informar de cualquier dificultad presentada en el trabajo.
- ✓ Mantener en perfecto estado el vehículo que esta a su cargo.

- ✓ Ser cuidadoso al transportar las aves.
- ✓ Coordinar directamente con el vendedor a los sitios donde se va a trasladar.

### **3.6.6. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.  
**Cargo:** **Coordinador de Logística y compras.**  
**Informa a:** Jefe Administrativo.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores, Lic. Administración de Empresas  
Ingeniería Contador  
**Edad:** 24 a 40 años de edad.  
**Sexo:** Indistinto.  
**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

Debe ser una persona con capacidad de negociar, pero prudente, analítica y bien relacionada, como requisito del puesto debe tener Licenciatura en Administración de empresas o Ingeniería Contador, a más de ellos debe tener experiencia mínima de un año como agente de compras o actividades afines.

#### **Funciones a desempeñar:**

- ✓ El respeto a las compras es necesario una coordinación con todos los Jefes de Planta con buena comunicación para informarse de sus necesidades y mantener preferencias a sus distribuidores, manteniéndose una relación recíproca.

- ✓ Entregar información clara y precisa a la contadora General para que ella registre oportunamente la información.
- ✓ Coordinar las fechas de entrega de los proveedores de los Insumos y materiales adquiridos.
- ✓ Coordinar y designar tareas al chofer de la empresa para que el cumpla a cabalidad con el retiro de las adquisiciones del coordinador de compras.
- ✓ Realizar las debidas retenciones vigentes en las normas y políticas del estado.
- ✓ Solicitar presupuestos a distintos distribuidores y solicitar información sobre las características de los productos.
- ✓ Tomar en cuenta los servicios, políticas de ventas, seriedad, calidad y precio que los proveedores ofrecen, todo esto para tomar la decisión con quien se va a hacer negocio.
- ✓ Informar con anterioridad los compromisos pendientes de pago, para que lo puedan incluir en el presupuesto mensual.
- ✓ Elaborar informes semanales del monto al que ascendieron las compras en la semana y en base a esa información se puedan proyectar.

#### **3.6.6.1 Identificación del puesto.**

**Nivel:** Operacional.

**Cargo:** **Recolector de Aves.**

**Informa a:** Coordinador de Logística y compras.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** No aplica.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Sin preferencia.

**Edad:** 25 a 40 años de edad.

**Sexo:** Masculino.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

El trabajador que desempeñe esta actividad en la empresa será aquella que demuestre capacidad, organización y honestidad en el trabajo ya que si bien es cierto el proceso continúa en el momento que la persona despacha las aves en buen estado, para que en el viaje no se maltraten y mueran, la experiencia que debe tener es de 5 a 6 meses.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Recibir los pedidos de envío de aves de la granja.
- ✓ Despachar cuidadosamente a las aves, llevando un control del número exacto que se envía y más aun el peso con el que sale de la granja.
- ✓ Informar el consumo diario de balanceado de los pollos.
- ✓ Controlar que no alimenten a las aves antes de viajar para evitar la mortandad de los pollos.
- ✓ Confirmar la hora en que parte el vehículo desde las granjas hasta la planta de faenamiento.

### **3.6.6.2. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Operacional.

**Cargo:** **Chofer de Carga de pollo.**

**Informa a:** Coordinador de Logística y compras..

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** No aplica.

### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Título de Chofer Profesional.

**Edad:** 25 a 40 años de edad.

**Sexo:** Masculino.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

La persona que ostente este puesto de trabajo debe poseer cualidades de honestidad y dedicación en las labores que se encomiende transportar, con una experiencia de 3 a 4 años en la conducción del vehículo debido a la distancia que recorren al transportar,

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Informar en forma permanente la ubicación del vehículo y comunicar al coordinador de comercialización de la empresa.
- ✓ Mantener en perfecto estado el vehículo para que no se presente problemas en la transportación.
- ✓ Tomar medidas preventivas en la transportación de los pollos desde la granjas asta la planta de procesamiento.
- ✓ Coordinar directamente cada movimiento del vehículo.
- ✓ Presentar respaldos que sustenten los gastos de movilización y combustibles.
- ✓ Confirmar conjuntamente con el recolector de aves la hora de partida del vehículo a la planta de faenamiento.

### 3.6.7. Identificación del puesto.

**Nivel:** Administrativo.  
**Cargo:** **Jefe Financiero.**  
**Informa a:** Gerente General.  
**Puesto(s) que supervisa**  
**Directamente:** Asistente Financiero.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores, Ing. Economía y Finanzas, Marketing y Finanzas o Ing. en contabilidad y Auditoria  
**Edad:** 27 a 45 años de edad.  
**Sexo:** Indistinto.  
**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

La persona que ocupe este cargo debe poseer un Estudios Superiores, Ing. Economía y Finanzas, Marketing y Finanzas o Ing. en contabilidad y Auditoria con un mínimo de 4 años de experiencia en puesto afines con conocimientos sobre leyes y normativas vigentes en el País y el uso de paquetes computacionales.

#### **Funciones a desempeñar:**

- ✓ Se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización
- ✓ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.

- ✓ Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- ✓ Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- ✓ La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos.
- ✓ Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- ✓ Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- ✓ Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- ✓ Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- ✓ Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- ✓ El gerente financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.
- ✓ Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.

- ✓ Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- ✓ Supervisión de la facturación de proyectos hecha por bodega bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente.

#### **3.6.7.1. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.  
**Cargo:** **Asistente Financiero.**  
**Informa a:** Contador General.  
**Puesto(s) que supervisa**  
**Directamente:** No Aplica.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores, Lic. Contabilidad o Administración.  
**Edad:** 22 a 35 años de edad.  
**Sexo:** Indistinto.  
**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

Apoyar en todas las actividades que desempeña el Jefe Financiero, Siendo un apoyo en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo de los recursos de la empresa, el título académico de Licenciado o egresado en Contabilidad con un mínimo de un años de experiencia en puesto similar.

### **Funciones a desempeñar:**

- ✓ Recibir las diferentes documentaciones que entregan los departamentos de la empresa.
- ✓ Ser el responsable o custodio de la caja chica de la empresa.
- ✓ Mantener un estricto seguimiento de las actividades que desarrolla la empresa.
- ✓ Constar que los soportes entregados por concepto de respaldos de caja chica sean correctos.
- ✓ Presentar informes de los gastos de Caja chica con sus respectivos respaldos.
- ✓ Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- ✓ Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos.
- ✓ Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- ✓ Apoyo al control de completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes..
- ✓ Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc
- ✓ Manejo de la relación con el proveedor del servicio de tercerización.

#### **3.6.8. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.

**Cargo:** **CONTADOR GENERAL.**

**Informa a:** Gerente General.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Asistente contable.

### **Perfil del Cargo.**

- Grado:** Estudios Superiores, Doc. Contabilidad o Auditoria
- Edad:** 24 a 45 años de edad.
- Sexo:** Indistinto.
- Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

La persona que ocupe este cargo debe poseer un título académico de Doctorado, Ingeniero en Contabilidad o Auditoria, con un mínimo de dos años de experiencia en puesto afines a la Contabilidad con conocimientos sobre leyes tributarias vigentes en el país y el uso de paquetes computacionales.

### **Funciones a desempeñar:**

- ✓ Llevar un registro exacto de los datos de cantidad, precio, descripción de los clientes como proveedores.
- ✓ Llevar los datos que estén documentados o también en un medio magnético para una mayor seguridad.
- ✓ Generar, asegurar y mantener el flujo de información contable confiables para poder verificar su validez y oportunidad, a fin de transformarla en una herramienta útil para la toma de decisiones para la empresa.
- ✓ Solicitar a los auxiliares la información Financiero la entrega de pagarés para ser ejecutados a través de Asesoría Jurídica
- ✓ Llevar la contabilidad consolidada de la Institución de acuerdo a las normas establecidas por las NEC las NIC y demás disposiciones de organismos de control.

- ✓ Contabilizar diariamente y en forma personal el movimiento económico de la Empresa.
- ✓ Presentar en forma mensual y dentro de los cinco primeros días de cada mes, a Gerencia los balances y estados de pérdida y ganancia con sus respectivos anexos.
- ✓ Presentar informes económicos a través de Gerencia cuando requieran los accionistas.
- ✓ Presentar el Balance semestral y anual a la Gerencia General de los Socios.
- ✓ Emitir cheques o acreditaciones para cancelar cuentas de la institución, solicitando todo el respaldo y justificativos necesarios.
- ✓ Emitir cheques para reposición del Fondo de Cambio previo autorización de Gerencia.
- ✓ Elaborar mensualmente los roles de pago del personal.
- ✓ Elaborar el presupuesto del área de contabilidad.

#### **3.6.8.1. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.

**Cargo:** **Asistente Contable.**

**Informa a:** Contador General.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** No Aplica.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores, Egresado o Ing en Contabilidad

**Edad:** 22 a 35 años de edad.

**Sexo:** Indistinto.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

Asistir al Contador General en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto, el título académico de Licenciado o egresado en Contabilidad con un mínimo de un años de experiencia en puesto similar, es necesario tener conocimientos sobre leyes tributarias y normativas vigentes en el Ecuador, las destrezas por las que se deben diferenciar es por la planificación, análisis y síntesis.

### **Funciones a desempeñar:**

- ✓ Elaborar los Estados Financieros
- ✓ Brindar seguimiento y asistencia en la programación del presupuesto institucional
- ✓ Elaborar informes de ejecución presupuestaria y reprogramaciones del presupuesto.
- ✓ Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.
- ✓ Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
- ✓ Elaborar conciliaciones bancarias.
- ✓ Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
- ✓ Revisar planillas de pagos y flujos de efectivo.
- ✓ Coordinar con la unidad de tesorería el cuadro de los movimientos a fin de
- ✓ mes, conciliando la ejecución del presupuesto con los cheques girados.

- ✓ Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento contable financiero y presupuestario.
- ✓ Verificar que los gastos presentados, originados por compras y servicios cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de la disponibilidad de recursos.

### **3.6.9. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.

**Cargo:** **JEFE TÉCNICO.**

**Informa a:** Gerente General.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Jefe de Granja.

- Administrador de Granja.
- Chofer de pollo BB y Granjas.
- Galponero.

Coordinador de Integración.

Jefe de planta.

- Supervisor de Calidad.
- Operario de Planta.
- Despachador de cuarto Frio.

### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Superiores, Ing. Administración o Contabilidad.

**Edad:** 25 a 42 años de edad.

**Sexo:** Indistinto.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

La Jefe Técnico tiene como responsabilidad principal planificar, organizar, implementar y dar seguimiento a las actividades propias de la organización, llevando el control cualitativo y cuantitativo de los proyectos el título académico debe poseer será ingeniero en Administración o carreras afines, contar con estudios de maestría ó post grado en Alta Gerencia o Administración se constituye en una fortaleza, la experiencia mínimo de dos años a nivel de dirección ó gerencia en el sector público o privado, con conocimiento y dominio de sistemas de planificación estratégicos, el profesional debe poseer alta capacidad de análisis, excelente comunicación oral y escrita, capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo, poseer cualidades de liderazgo y motivación.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Proponer al gerente general proyectos el cual le permita desarrollar de una mejor manera las a actividades.
- ✓ Dirigir los aspectos relacionados con estudios y la ejecución de proyectos que permitan la explotación de los recursos de la empresa.
- ✓ Coordinar y supervisar las actividades técnicas de Planificación, programación de presupuestos, ejecución, supervisión.
- ✓ Elaborar y coordinar conjuntamente con la Gerencia General y Administrativa un plan anual de Mantenimiento de los equipos de la empresa.
- ✓ Realizar visitas periódicas a los proyectos constatando que los trabajos se realicen de acuerdo a lo contratado.
- ✓ Evaluar la información que reciben diariamente de parte de los jefes de granjas y jefes de planta, con la finalidad de dar seguimiento al desarrollo integral de la organización.

- ✓ Preparar un formato de informe de proyecto que contenga los parámetros de seguimiento y evaluación técnica de las obras, para ser utilizados por el personal de la Gerencia, para unificar criterios de evaluación, y facilitar la sistematización de la información de los proyectos.

### **3.6.9.1. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.

**Cargo:** **Jefe de Granja.**

**Informa a:** Jefe Técnico.

#### **Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Administrador de Granja.

- Chofer de pollo BB y Granjas.

- Galponero.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores. Lic. Administración, Contabilidad.

**Edad:** 25 a 40 años de edad.

**Sexo:** Indistinto.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

El profesional que ejerza debe tener mínimo título de Licenciado en Administración de Empresas o Ingeniero en Contabilidad con un año de experiencia a nivel de dirección de granjas, con conocimientos en organización y planeación de procesos en el área avícola.

El profesional debe tener capacidades y destrezas que le diferencien en su trabajo, debió seguir cursos o seminarios de manejo y crianza de pollos para que sepa en que campo se desempeñara.

### **Funciones a desempeñar:**

- ✓ Elaborar un plan estratégico, en conjunto con el Gerente Técnico para buscar aumentar la eficiencia y eficacia operacional.
- ✓ Responsable de dirigir, coordinar, gestionar y supervisar, las actividades que se desarrollan en el proceso Administrativo de las granjas.
- ✓ Revisar los informes que reciba de parte de los administradores de las granjas con la finalidad de observar la variación de la productividad de la avícola.
- ✓ Aplicar procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.
- ✓ Informar al Gerente Técnico cualquier anomalía que se presente en la producción.
- ✓ Orientar y brindar charlas a los miembros de la organización.
- ✓ Proponer e implementar la política de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- ✓ Velar por el adecuado control y funcionamiento de los equipos institucionales.
- ✓ Tramitar los pagos a contratistas, supervisores, proveedores, personal, así como de cualquier otra obligación.
- ✓ Realizar cualquier otra función que requiera el Gerente Técnico.

#### **3.6.9.1.1. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Administrativo.

**Cargo:** **Administradores de Granjas.**

**Informa a:** Jefe de Granjas.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Galponero.

### **Perfil del Cargo.**

<b>Grado:</b>	Título de Lic. En Administración o carreras afines.
<b>Edad:</b>	25 a 40 años de edad.
<b>Sexo:</b>	Indistinto.
<b>Disponibilidad:</b>	Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

El profesional que ocupe este cargo debe tener una experiencia mínima de 1 año en actividades a fines, con conocimientos en el sector de la avicultura.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Llevar los registros de una manera organizada de la producción diaria de las aves.
- ✓ Pasar informes claros y precisos al jefe de granjas.
- ✓ Ordenar y distribuir las diferentes funciones que deben realizar los colaboradores de la avícola.
- ✓ Enviar informes detallados con sus respectivos respaldos a las oficinas de la empresa.
- ✓ Manejar los registros de ingresos y descansos del personal con la finalidad de cruzar información con el coordinador de RRHH.
- ✓ Crear una bitácora de los vehículos que ingresan a la granja.
- ✓ Controlar el ingreso y salida de los vehículos.

#### **3.6.9.1.2. Identificación del puesto.**

<b>Nivel:</b>	Operativo.
<b>Cargo:</b>	<b>Galponero.</b>

**Informa a:** Administrador de Granja.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** No aplica.

### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Sin preferencia.

**Edad:** 19 a 38 años de edad.

**Sexo:** Indistinto.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

El trabajador que realice esta actividad debe tener experiencia minima de 2 a 3 meses y debe estar consiente que la actividad que realiza es de suma importancia para conseguir las metas y objetivos trazados por la empresa.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Mantener limpio el lugar de la plataforma donde se encuentre ubicado el galpón.
- ✓ Suministrar de alimentación a las gallinas ponedoras y los pollos dependiendo el caso.
- ✓ Mantener un estricto control de las fechas de vacunación de las aves.
- ✓ Pasar informes de producción al administrador de la granja.
- ✓ Llevar un control de la mortandad real de las aves.
- ✓ Cumplir a cabalidad de las disposiciones dadas por el administrador de la granja y del veterinario.

### **3.6.9.2. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Operativo.  
**Cargo:** **Coordinador de integración.**  
**Informa a:** Jefe Técnico.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores.  
**Edad:** 24 a 44 años de edad.  
**Sexo:** Indistinto.  
**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

El profesional que desarrolle esta actividad será aquel que tenga conocimientos y experiencia en el área de la avicultura y mas aun conozca los sectores y las personas que pueden intervenir en las creación de nuevas granjas avícolas.

#### **Funciones a desempeñar:**

- ✓ Buscar nuevas mercados para la realización de la integración.
- ✓ Analizar a cada uno de los miembros que deseen integrarse a la empresa.
- ✓ Realizar los convenios mediante un abogado para que posteriormente este notariado y no exista ninguna contrariedad.
- ✓ Planificar la fechas de entrega de los pollos BB.
- ✓ Organizar con el coordinador de logística y compras la fecha de entrega de los balanceados.

- ✓ Informar al gerente técnico de las personas que están interesadas en la integración, para que el la analice y solicite las respectivas autorizaciones para su aprobación.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **3.6.9.3. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Operativo.

**Cargo:** **Jefe de planta.**

**Informa a:** Jefe Técnico.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Supervisor de Calidad.

- Operario de planta
- Despachador de cuartos fríos.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** Estudios Superiores.

**Edad:** 25 a 40 años de edad.

**Sexo:** Indistinto.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

La persona que desempeñe este cargo debe estar capacitado con habilidades y destrezas propias de un líder de tal manera que demuestre su profesionalismo y su experiencia debe ser mínima de 2 a 4 años de haber ejercida de actividades afines, no podrá compartir información con alguna persona ajena a la empresa.

### **Funciones a desempeñar:**

- ✓ Verificar que se este aprovechando al máximo de los recursos de la empresa.
- ✓ Establecer línea de comunicación abierta con las siguientes personas: Gerente General, Coordinador de comercialización y compras.
- ✓ Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción.
- ✓ Designar las funciones que debe desempeñar sus subordinados.
- ✓ Solicitar informes de productividad de la organización.
- ✓ Coordinar la planificación con todas las áreas inmiscuidas en la productividad.
- ✓ Pasar informes de la producción diaria de la planta de faenamiento.
- ✓ Controlar y constatar los informes recibidos diariamente.
- ✓ Asistir a las reuniones que sea convocado por la Gerencia.
- ✓ Es el encargado del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.

#### **3.6.9.3.1. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Operativo.

**Cargo:** **Supervisor de Calidad.**

**Informa a:** Jefe de planta..

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Operario de planta

- Despachador de cuartos fríos.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** .Ingeniero en Gastronomía.  
**Edad:** 24 a 40 años de edad.  
**Sexo:** Indistinto.  
**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

Para ocupar este cargo debe tener una experiencia mínima de 2 a 3 años en el área de avícola, haber seguido cursos o seminarios para el desarrollo profesional a mas de ello tiene que ser una persona responsable que este al pendiente de todo lo que le confiere a su puesto.

### **Funciones a desempeñar**

- ✓ Supervisar y coordinar las actividades de los encargados, para lograr el nivel de calidad deseado.
- ✓ Tienen la obligación de informar a sus subordinados el puesto que desempeña, sus responsabilidades y obligaciones las reglas desanidad y capacitación para que realicen bien su trabajo.
- ✓ Debe mantener una permanente comunicación con el Jefe de Producción para desarrollar sus planes de acción.
- ✓ Supervisar al personal a cargo, además presentar informes de las actividades realizadas.
- ✓ Coordinar las actividades de producción.
- ✓ Es su responsabilidad que el personal que esta a cargo realice bien su trabajo.

### **3.6.9.3.2. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Operativo.

**Cargo:** Operario de Planta.  
**Informa a:** Supervisor de Calidad.  
**Puesto(s) que supervisa**  
**Directamente:** Despachador de cuarto frio y bodeguero.

#### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** No aplica.  
**Edad:** 19 a 35 años de edad.  
**Sexo:** Indistinto.  
**Disponibilidad:** Tiempo completo.

#### **Naturaleza del cargo.**

La persona que desempeña este cargo debe tener cualidades de responsabilidad en su trabajo, con una experiencia mínima de 2 meses en actividades similares.

#### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Sujetarse a las normas de sanidad que estable el ministerio de salud publica y la empresa.
- ✓ Revisar que los equipos estén bien desinfectados después de su utilización.
- ✓ Coordinar directamente con el supervisor de calidad las actividades a desempeñar.
- ✓ Apoyar al equipo de trabajo en todas actividades que le deleguen.
- ✓ Mantener un ambiente de respeto y compañerismo en el equipo de trabajo.

#### **3.6.9.3.3. Identificación del puesto.**

**Nivel:** Operativo.  
**Cargo:** Despachador de cuarto frio y bodeguero

**Informa a:** Supervisor de Calidad.

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** No aplica.

### **Perfil del Cargo.**

**Grado:** No aplica.

**Edad:** 21 a 35 años de edad.

**Sexo:** Masculino.

**Disponibilidad:** Tiempo completo.

### **Naturaleza del cargo.**

El trabajador que realice esta actividad debe ser una persona que tenga conocimiento de la utilización de la computadora, posea referencias confiables de la honestidad de la persona.

### **Funciones a desempeñar.**

- ✓ Para el envío del producto se deberá solicitar al coordinado de comercialización que envíen una, autorización firmada por y detallada de que es lo que necesita que despachen de bodega.
- ✓ Se deberá pasar un informe diario del Stock existente en la bodega de la empresa.
- ✓ Toda requisición de bodega debe esta firmadas y con copias de respaldo para cada área.
- ✓ Deberá controlar que las temperaturas en el cuarto frio sean las adecuadas para que se mantenga congelado el producto. .
- ✓ Deberá seguir las normas de sanidad la persona que esta en este cargo, para que no exista contaminación en el cuarto frio

### **3.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Se puede describir al manual de procedimiento como un conjunto de documentos en el que constan las normas, políticas y procedimientos a seguir en una organización, esto esta dado en una forma lógica y secuencial de tal manera que es una guía.

Para la realización de este tema de tesis se encontrará dos tipos de procedimientos que son los siguientes:

1. Procedimientos de oficina.
2. Procedimientos de Producción.

Los procedimientos de oficina se caracterizan porque están relacionados directamente con el intelecto de las personas que conforman el grupo de trabajo ya sea por medio de preparación o por medio de experiencia y se puede denominar el área administrativa de la empresa **H&N Huevos Naturales Ecuador S.A.**

Los procedimientos de Producción son aquellos que se definen por estar ligados directamente con la mano de obra directa en las diferentes actividades a realizarse, dentro de la planta de faenamiento, como en la granja avícola de la empresa.

#### **3.7.1. Importancia de los procedimientos.**

- ✓ Permite el funcionamiento interno de la empresa en base a la distribución y designación de tareas a cada uno de los miembros de la organización.
- ✓ Es una herramienta que permite realizar análisis y revisiones del proceso existente.
- ✓ Facilita la elaboración de las auditorias internas.
- ✓ Aumenta la eficiencia y eficacia del trabajo de las personas que laboran en la empresa.

- ✓ Ayuda a la coordinación y efectivización de las operaciones en la organización.

Los manuales de procedimientos describen políticas y procedimiento mediante ilustraciones y en base a diagrama, cuadros y dibujos que ayudan a su comprensión.

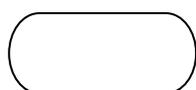
### 3.7.2. Terminología del Flujograma.

Para su entendimiento de la forma secuencial de la operacionalización de la empresa **H&N Huevos Naturales Ecuador S.A.** Esta fijada por una serie de símbolos gráficos que define cada uno de los tipos de elemento claves del sistema administrativo y productivo.

En la organización encontraremos la jerarquización de cada uno de los miembros en los diferentes niveles operacionales de la empresa describiendo las simbologías y manteniendo la uniformidad en las actividades a todo se lo llama **Diagramas de Flujo** que es una herramienta de fácil comprensión y permite visualizar el proceso real en estudio,

#### Simbología

#### Significado.



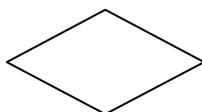
Inicio o final del Diagrama.



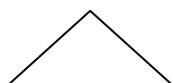
Realización de una actividad.



Realización de una actividad contratada



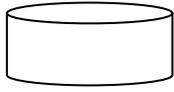
Análisis de situación y toma de decisiones.



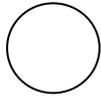
Actividad de control.



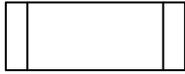
Documentación (consulta)



Bases de datos.

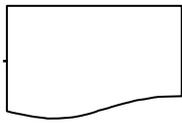


Conexión o relación entre partes.



Auditoria.

Impresión.



Indicación del flujo del proceso.

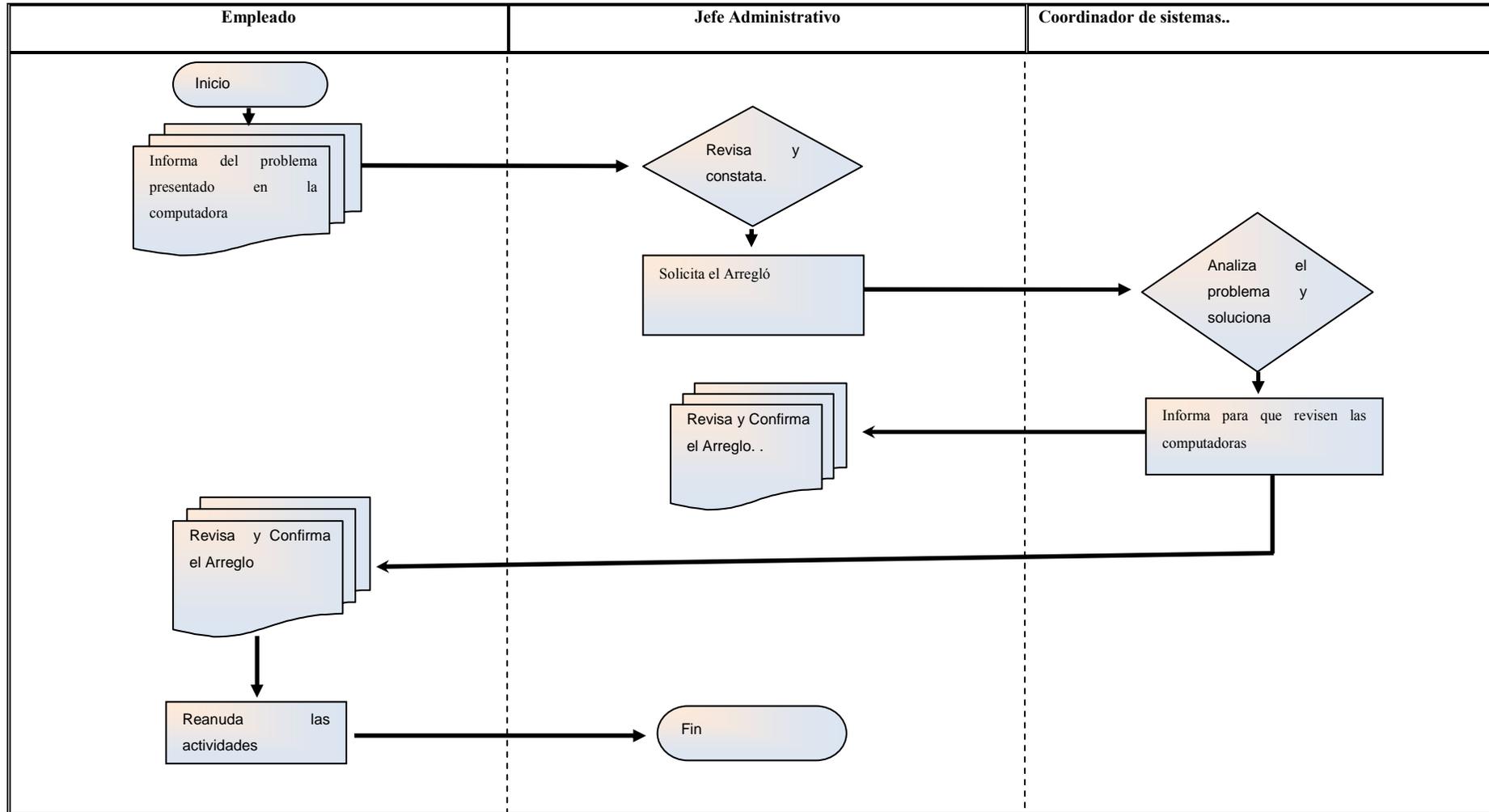


Limite geográfico.

### 3.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

<b>Unidad Administrativa:</b> <b>SISTEMAS.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Vigencia</b>	<b>Pág.</b>
<b>Descripción del Procedimiento:</b>	<b>21/03/2011</b>	<b>D/M/A</b>	<b>1</b>
Mantenimiento de Computadoras.			
<b>Ejecutor</b>	<b>Ejecución</b>		
<b>Empleado.</b>	<p>El empleado debe informa al Jefe Administrativo siempre que se presenten cualquier inconveniente en las computadoras con la finalidad de viabilizar el arreglo y mejoramiento rápido...</p> <p>Revisa y confirma la avería del computador y solicita de inmediato al coordinador de sistemas que proceda a dar solución al problema.</p> <p>El Coordinador de sistemas revisa el computador y procede a dar solución.</p> <p>Realiza pruebas y posteriormente informa al empleado y al Jefe Administrativo el arreglo para que revisen y se cerciore que esta funcionando normalmente el computador (para la revisión no es necesaria que la realicen las dos personas.)</p> <p>Confirma el funcionamiento normal del computador y reanudan las actividades diarias.</p>		
<b>Jefe Administrativo</b>			
<b>Coordinador de sistemas</b>			
<b>Administrador / Empleado</b>			

### 3.8.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE MANTENIMIENTO DE COMPUTADORAS.

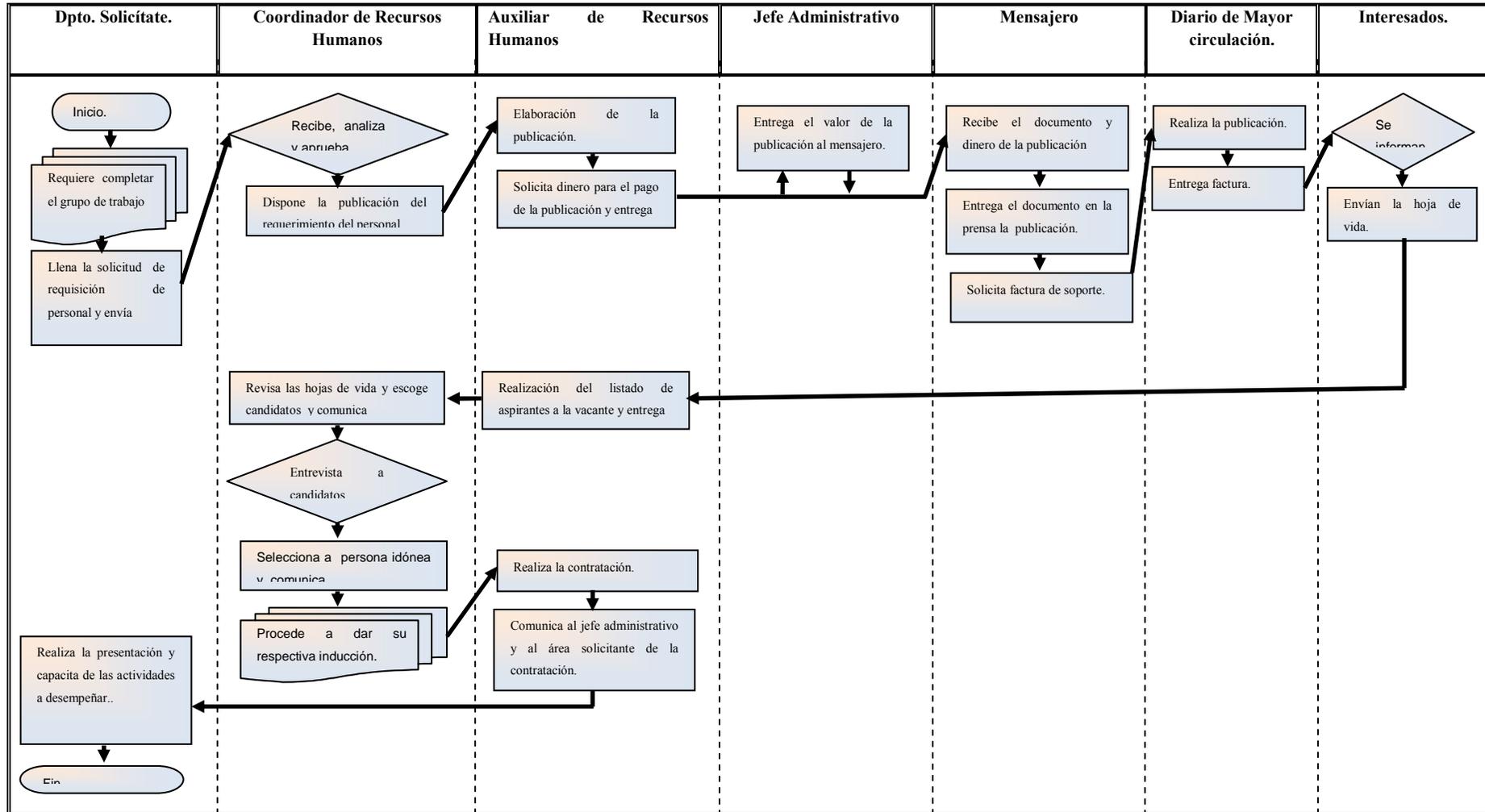


### 3.8.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Unidad Administrativa: RECURSOS HUMANOS		Fecha	Vigencia	Pág.
Descripción del Procedimiento:		21/03/2011	D/M/A	1
Contratación de Personal				
Ejecutor	Ejecución.			
<b>Dpto. solicitante.</b>	El área que requiera completar la vacante de trabajo ya sea por incrementar personal o por suplir el puesto de alguno de los ex trabajadores que lo abandonaron o renunciaron deberá informar y llenar una solicitud de requerimiento de personal que estará dirigido al Coordinador de Recursos Humanos de la empresa.			
<b>Coordinador de RRHH.</b>	El Coordinador de Recursos Humanos, debe revisar la solicitud de Requerimiento de personal con la finalidad de analizar si es necesario o no la contratación del personal mencionado, al ser aprobado el documento el procederá a disponer que el Auxiliar de RRHH. Realice un documento con los Requisitos necesarios para su publicación.			
<b>Auxiliar de RRHH.</b>	Elabora y envía la publicación en la que constan los requisitos básicos para la contratación de personal.			
<b>Jefe Administrativo.</b>	Solicita al Jefe administrativo que le proporcione de caja chica el valor del gasto de la publicación para ser enviado con el mensajero.			
<b>Mensajero.</b>	Entrega el dinero del gasto. Recibe el documento y el dinero que debe ser utilizado para el pago de la publicación en el diario mayor circulación de la provincia,			

<b>Unidad Administrativa:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Vigencia</b>	<b>Pág.</b>
<b>Descripción del Procedimiento:</b>	<b>21/03/2011</b>	<b>D/M/A</b>	<b>2</b>
Contratación de Personal			
<b>Ejecutor</b>	<b>Ejecución.</b>		
<b>Diario de la Provincia</b>	Realiza la publicación y entrega la factura por el valor de la publicación.		
<b>Interesados/ desempleados</b>	Se informan en la prensa y envían su Hoja de Vida a la empresa.		
<b>Aux. de RRHH.</b>	Recolecta las Hoja de vida y realiza un listado de candidatos para enviar al Coordinador de RRHH.		
<b>Coor. de RRHH</b>	Revisa y escoge a las personas se les comunica a la entrevista de trabajo y procede a la Entrevista a los candidato, revisa currículum toma en consideración conocimientos teóricos-prácticos en función del puesto a ocupar		
<b>El Auxiliar de recursos humanos</b>	Selección la persona idónea y designa al auxiliar de recursos humanos para que realice su respectiva comunicación y contratación para proceder a darle la inducción de las políticas, objetivos y metas de la empresa.		
<b>Dpto.. solicitante</b>	Procede a la contratación de la persona y emite un informe al Jefe Administrativo y al área solicitante informando de la contratación efectuada. Procede a la presentación respectiva y la capacitación de las actividades que va a desempeñar en la Empresa.		

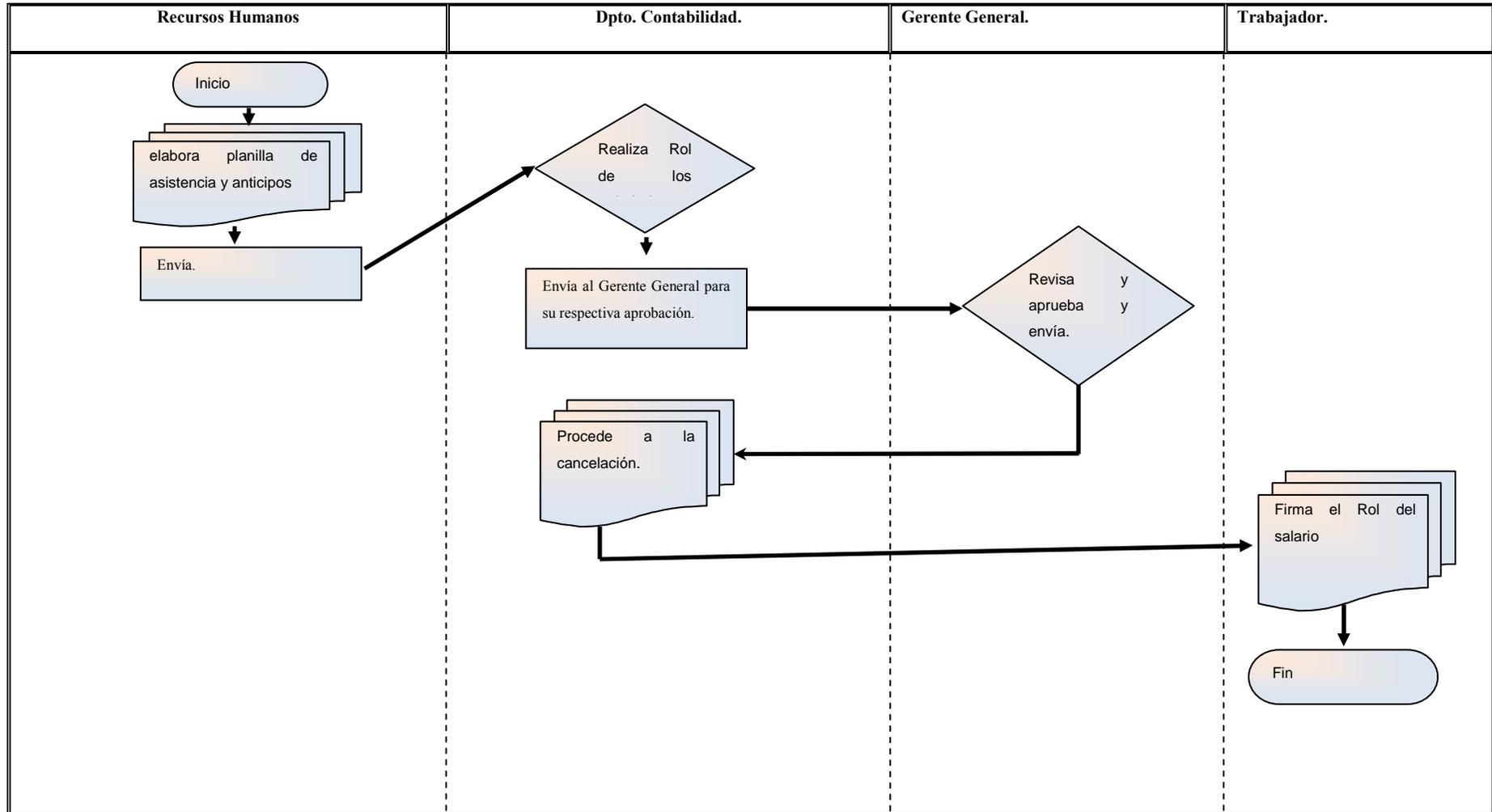
### 3.8.2.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL



### 3.8.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

<b>Unidad Administrativa:</b> <b>COORDINADOR DE RRHH.</b>		<b>Fecha</b>	<b>Vigencia</b>	<b>Pág.</b>
<b>Descripción del Procedimiento:</b>		<b>21/03/2011</b>	<b>D/M/A</b>	<b>1</b>
<b>Pago de sueldos y salarios al personal.</b>				
<b>Ejecutor.</b>	<b>Ejecución.</b>			
<b>Recursos Humanos</b>	Elabora la planilla de las asistencias y anticipos realizados al personal de la empresa.			
	Envía esta información al departamento de contabilidad.			
<b>Dpto. Contabilidad</b>	Realiza el rol del personal de la empresa correspondiente al periodo.			
	Envía al gerente General para su respectiva aprobación o Corrección.			
<b>Gerente General</b>	Revisa, aprueba y envía.			
<b>Dpto. Contabilidad</b>	Para que posteriormente se realice la cancelación en efectivo o cheque.			
	Finalmente firman los responsables y el beneficiario para constancia de la cancelación del sueldo y salario.			

### 3.8.3.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS AL PERSONAL.

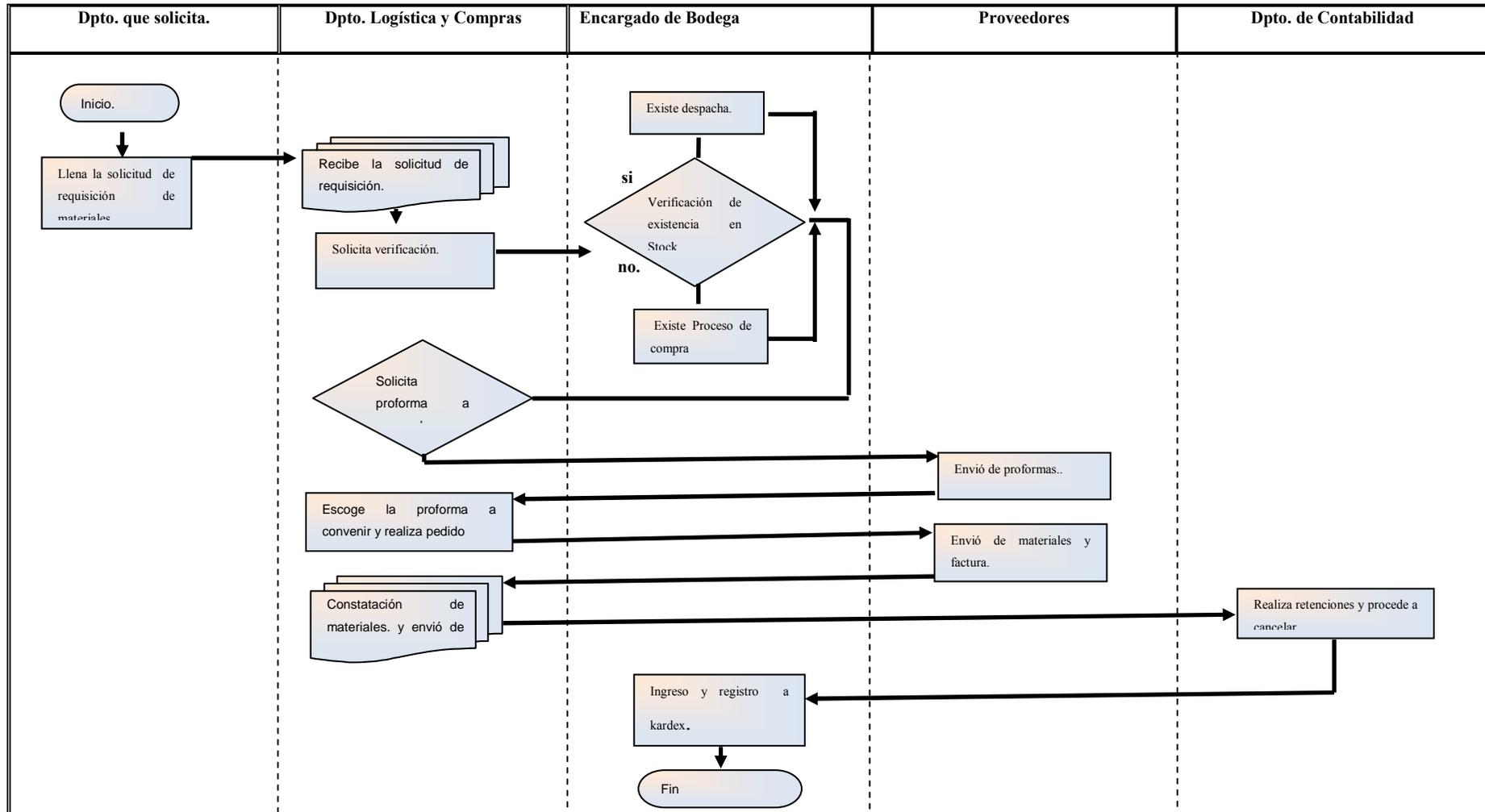


### 3.8.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

<b>Unidad Administrativa:</b> <b>COORDINADOR DE COMPRAS.</b>		<b>Fecha</b>	<b>Vigencia</b>	<b>Pág.</b>
<b>Descripción del Procedimiento:</b>		<b>21/03/2011</b>	<b>D/M/A</b>	<b>1</b>
<b>Adquisiciones y Compras</b>				
<b>Ejecutor.</b>	<b>Ejecución.</b>			
<b>La persona o/ Dpto. Que requiera.</b>	Deberá llenar el formato de requisición de materiales especificando la cantidad que necesite dicho documento debe ser entregado en el departamento de Logística y compras de la empresa.			
<b>Dpto. Logística y compras.</b>	Recibe la requisición y procede a delegar funciones al encargado de bodega para que verifique la existencia de la misma en Stock.			
<b>Encargado de Bodega.</b>	En el caso de existencia en la bodega se procede a despachar el material y caso contrario se inicia el proceso de adquisición del material.			
<b>Dpto. Logística y compras.</b>	Se encarga de solicitar proformas del valor y la calidad del producto a los posibles proveedores.			
<b>Proveedores.</b>	Al realizar el análisis de las proformas recibidas del producto, toman la decisión y realizan el pedido.			
<b>Dpto. Logística y compras</b>	Proceden a realizar el envío del material con su respectiva guía y factura.			
	Reciben el material con su respectiva guía y factura; proceden a la constatación física.			

<b>Unidad Administrativa:</b> <b>COORDINADOR DE COMPRAS.</b>		<b>Fecha</b>	<b>Vigencia</b>	<b>Pág.</b>
<b>Descripción del Procedimiento:</b>		<b>21/03/2011</b>	<b>D/M/A</b>	<b>2</b>
<b>Adquisiciones y Compras</b>				
<b>Ejecutor.</b>		<b>Ejecución.</b>		
<b>Dpto. de Contabilidad.</b>		La factura es entregada al departamento de contabilidad para que realice su respectiva retención y procedan a la cancelación.		
<b>Encargado de Bodega</b>		Finalmente Dpto. de Logística envían a bodega para que realicen su registro respectivo y despachen al departamento solicitante.		

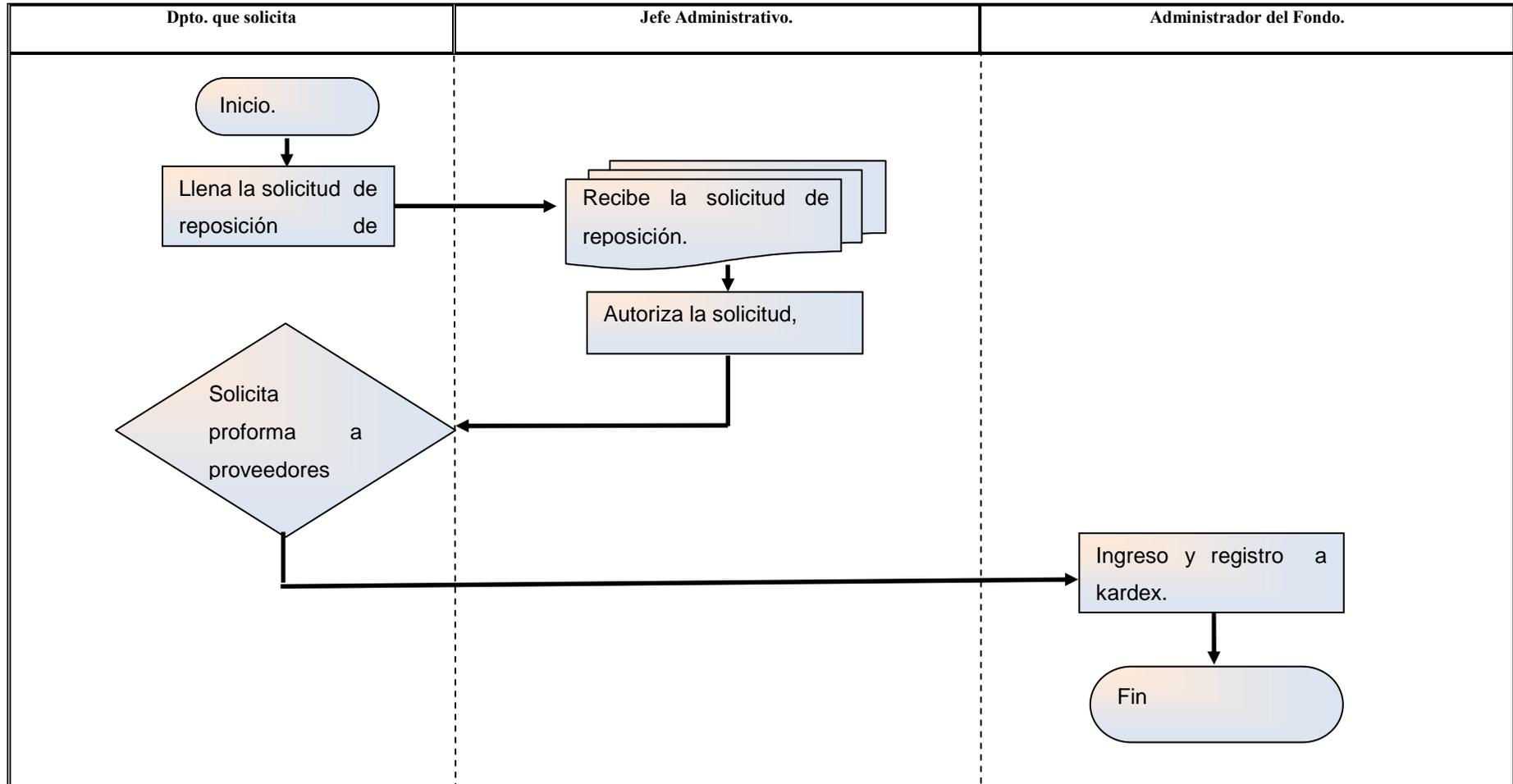
### 3.8.4.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE ADQUISICIONES Y COMPRAS



### 3.8.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

<b>Unidad Administrativa: Jefe Administrativo.</b>		<b>Fecha</b>	<b>Vigencia</b>	<b>Pág.</b>
<b>Descripción del Procedimiento:</b>		<b>21/03/2011</b>	<b>D/M/A</b>	<b>1</b>
<b>Utilización del Fondo de Caja Chica</b>				
<b>Ejecutor.</b>	<b>Ejecución.</b>			
<b>Observación.</b>	<p>En la Área respectiva, los funcionarios que requieran de la utilización de estos fondos, deberán solicitar al Administrador responsable de Caja Chica por medio de la “Solicitud de Autorización”, quien deberá proceder a la entrega de los valores requeridos. Cabe indicar que este Formulario “Solicitud de Autorización” será válido como un Vale de Caja Chica, ya que servirá como respaldo del pago. Para proceder al la entrega de los valores requeridos se realizará el procedimiento que a continuación se detalla;</p>			
<b>Dpto. Solicitante.</b>	<p><b>Solicitud de Fondos para gastos requeridos – Casos Regulares</b></p> <p>Llenaran la solicitud de Autorización y presentar.</p>			
<b>Jefe Administrativo</b>	<p>Autorizara la solicitud.</p>			
<b>Dpto. Solicitante</b>	<p>Presentara la Pro forma o factura del gasto efectuado al Administrador del fondo..</p>			
<b>Administrador del Fondo.</b>	<p>Una vez que a recibido la solicitud autorizada debe, proceder a la reposición del Efectivo utilizado.</p>			

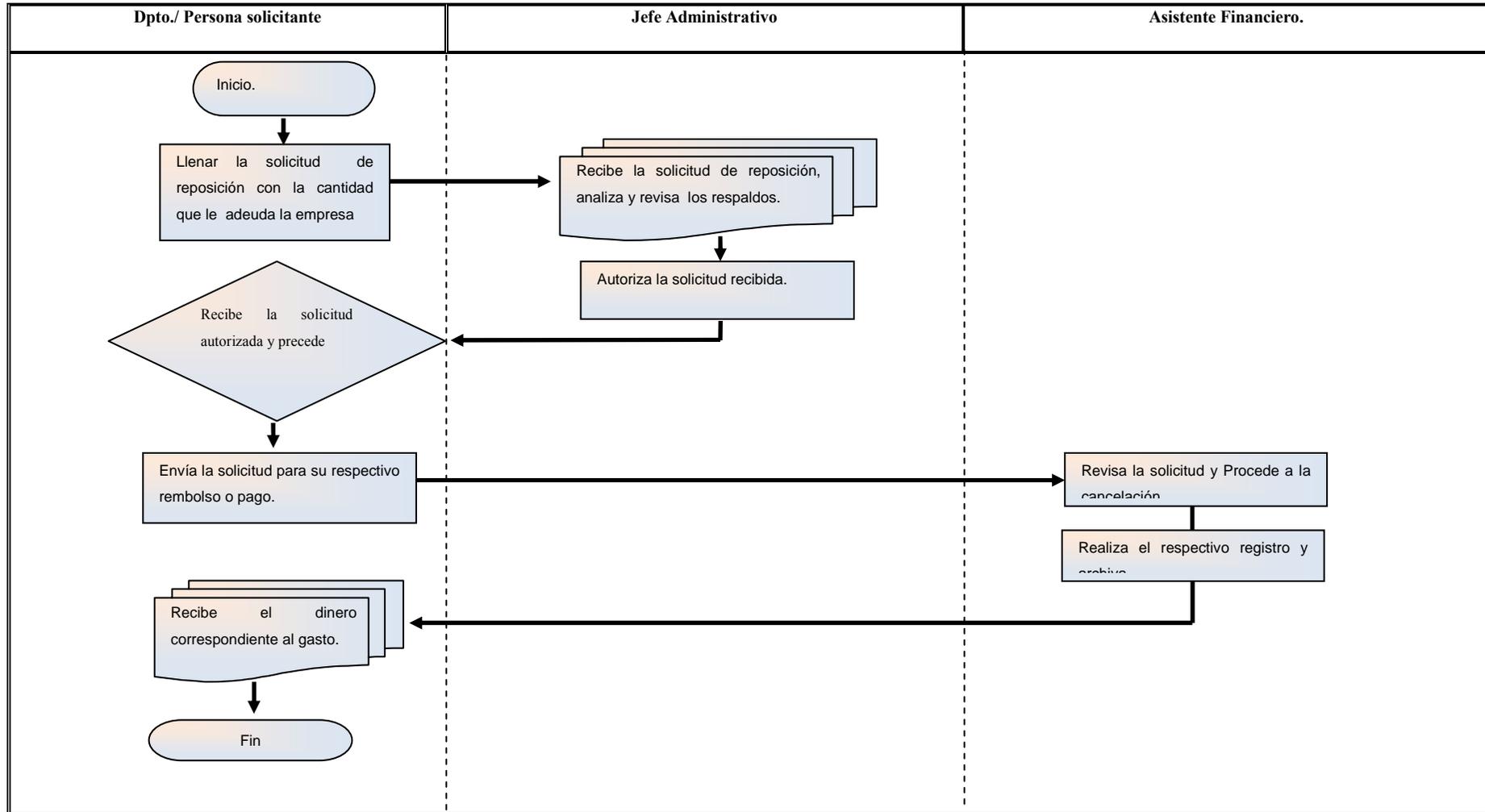
### 3.8.5.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE UTILIZACION DE CAJA CHICA.



### 3.8.6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

<b>Unidad Administrativa:</b> <b>DEPARTAMENTO FINANCIERO.</b>		<b>Fecha</b>	<b>Vigencia</b>	<b>Pág.</b>
<b>Descripción del Procedimiento:</b>		<b>21/03/2011</b>	<b>D/M/A</b>	<b>2</b>
<b>Reposición de caja chica a la persona / Dpto.que se adeuda.</b>				
<b>Ejecutor.</b>	<b>Ejecución.</b>			
<p><b>Dpto./persona Solicitante.</b></p> <p><b>Jefe Financiero.</b></p> <p><b>Dpto./persona Solicitante</b></p> <p><b>Asistente Financiero.</b></p> <p><b>Asistente Financiero.</b></p>	<p>Llenara el formato de solicitud de reposición del gasto efectuado el mismo que debe estar autorizado por el Jefe Financiero</p> <p>Autorizara el pago del gasto Efectuado y enviará al Dpto./ persona. Solicitante.</p> <p>Con el documento Autorizado presenta al Encargado del Fondo de caja Chica (Asistente Financiero)..</p> <p>Revisa los respaldos y, la autorización y procede al Pago.</p> <p>Para la <b>Reposición</b> de Caja Chica se deberá adjuntar la documentación original de las facturas, comprobantes y recibos que justifiquen los pagos realizados, los cuales estarán en un sobre conjuntamente a la Solicitud de Reposición de Caja Chica con el formato correspondiente</p> <p>Los Respaldos deben estar con sus respectivas firmas de responsabilidad.( Solicitante, Autorizado, Recibido).</p> <p>El Jefe Financiero recibe la documentación y procede a la reposición de caja chica con la cantidad de 200.00.</p>			

### 3.8.6.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA



### **3.9 NORMAS GENERALES**

**Finalidad.**-Contar con un documento que norme el uso y el manejo de Fondo de Caja Chica, que permita el manejo y la administración en forma eficiente y con los debidos controles.

**Responsables de la ejecución** Director de área con Fondo de Caja Chica asignado Encargado de administrar el Fondo de Caja Chica

**Responsables del Control** Jefe Administrativo

**Responsables de Registro y Pago** Departamento de Contabilidad.

**Responsables de la supervisión** Jefe Administrativo.

**Aprobación** Gerente General.

**Responsables de la actualización** Funcionarios responsables de la ejecución, control y elaboración.

**Distribución** A todos los funcionarios responsables de la ejecución y control.

### **3.10 Políticas y procedimientos instructivos para el uso y manejo de fondo de caja chica.**

Esta información es confidencial y de uso exclusivo de la empresa.

#### **3.10.1 Generalidades**

El fondo de caja chica estará fijada con la cantidad de **200.00** de los Estados Unidos el mismo que será utilizada en el proceso de uso y manejo la persona responsable deberá ajustarse a las normas y procedimientos establecida en el presente Instructivo: El Fondo de Caja Chica será destinado para:

- ✓ Correo
- ✓ Suministros
- ✓ Materiales que no existen en stock de bodega
- ✓ Útiles de aseo, repuestos y accesorios de menor cuantía para vehículos de la institución.
- ✓ Elaboración de las llaves y copias de llaves
- ✓ Pequeña reparación de muebles, enseres y equipos de oficina
- ✓ Costo de correo y transporte de correspondencia
- ✓ Gastos de seminario y Capacitación
- ✓ Útiles de aseo del personal y de oficina
- ✓ Oros pagos de bienes y servicios que no tienen el carácter de previsibilidad

### **3.10.2. Disposiciones Generales**

La persona encargada del Fondo de Caja Chica, es el único responsable de la recepción, control y custodio de los recursos entregados.

En todos los casos, los responsables de los fondos serán los Jefes Departamentales, Coordinadores o su delegado.

Se realizaran arquez periódicos y sorpresivos los mismos que puede ser realizado por el Director Financiero o su delegado hasta que este operativa la Unidad de Auditoria interna, a partir de lo cual será responsabilidad de dicha Unidad.

### **3.11. Procedimiento reposición del fondo de caja chica asignado a cada dirección**

De acuerdo a lo establecido en el reglamento, las Direcciones o áreas a las cuales se les ha autorizado y asignado un fondo de Caja Chica de 200.00 Dólares para su uso, con la finalidad de que este fondo permita contribuir en la agilidad de los

procesos de dichas áreas. Los Directores de áreas deberán nombrar un encargado o custodio responsable del manejo de la Caja Chica. El valor de Caja Chica asignado podrá ser repuesto cuando los gastos alcancen más del 60% (\$120.00) para lo cual los Administradores responsables, deberán presentar a la Dirección Financiera la siguiente documentación que justifique y avale los gastos realizados:

Enviar la documentación original de los gastos en un sobre cerrado con el formato respectivo, el cual cada Coordinador o área debe de tener preimpreso y su detalle correspondiente de cada una de las adquisiciones realizadas.

La Solicitud de Reposición de Caja Chica esta preimpresa en el sobre y se deberá adjuntar al mismo el detalle de gastos mencionado en el formato

Toda la documentación es enviada al Jefe Administrativo, donde revisará que se encuentre la documentación completa para que a continuación proceda a la autorización para la reposición de Caja Chica.

La misma que deberá ser registrada en el Dpto. de Contabilidad,

### **3.11.1. Solicitud de Fondos para gastos requeridos – Casos Emergentes: (vehículos).**

Encargado del vehículo podrá adquirir el repuesto necesario para dar solución al problema y el valor le será reembolsado.

El responsable de la adquisición (previa disposición del Jefe inmediato o Superior) deberá presentar la Solicitud de Autorización – Certificación por Caja chica y adjuntar las justificaciones correspondientes (facturas, comprobantes y recibos que evidencien los pagos realizados y el pedido de reparación del mecánico autorizado por el Jefe inmediato. (Orden de reparación).

### **3.11.2. Formularios**

Para la implementación del presente procedimiento, se utilizarán los siguientes formularios, que presentan anexos en el presente documento:

FORMA 1: “SOLICITUD POR REPOSICION DE CAJA CHICA”

FORMA 2: “SOLICITUD DE AUTORIZACION DE CAJA CHICA”

### **3.12. Controles Internos para el Fondo Caja Chica**

Los fondos de caja chica deberán ser utilizados solamente para pagos menores del 20% (\$ 40.00), de la totalidad del fondo es decir de poco monto.

Los desembolsos de caja chica no deben exceder de 20% (\$ 40.00) del monto total del fondo.

Los pagos por caja chica se realizan mediante volantes definitivos prenumerados de imprenta expedidos en secuencia, y volantes provisionales para controlar la entrega de efectivo previo al desembolso real, el cual se liquidará con los comprobantes. Los volantes provisionales no podrán permanecer más de tres días en caja.

Los volantes de caja chica deberán ser firmados por el Jefe Financiero el que aprueba el pago y por quien recibe el dinero.

Deberán los departamentos solicitantes anexar a los volantes definitivos de caja chica, toda la documentación justificativa por los pagos efectuados.

La documentación justificativa de los pagos por caja chica deberán cancelarse con un sello fechador con la inscripción “pagado” y a la fecha del desembolso.

Para la reposición del fondo de caja chica debe haberse consumido el 60% (\$120.00) del monto total del fondo.

El cheque de reposición debe hacerse por el total de los comprobantes y a nombre de la custodia.

Los cheques de reposición deben indicar los números de los comprobantes que se reponen.

Está prohibido el cambio de cheques a través del fondo de caja chica.

Está prohibido el pago de sueldos a través del fondo de caja chica.

El fondo de caja chica debe mantenerse separado de cualquier otro fondo que opere la institución, y el custodia no debe tener acceso al efectivo recibido de los clientes u otro depósito.

Los volantes de caja chica deben ser autorizados por el funcionario del área donde se solicite el desembolso y por el encargado del área financiera.

No se permitirá el manejo de dos fondos de caja chica por parte de Encargado en este caso el Asistente Financiero.

Cualquier cambio en el monto de caja chica debe realizarse mediante una comunicación de parte del Jefe Financiero.

Las políticas para el manejo adecuado de caja chica serán elaborados por el Jefe Financieros y Aprobados por el Gerente General y deben ser entregadas por escrito al responsable o custodio el Asistente Administrativo.

Las facturas no deben ser fraccionadas para eludir el monto de desembolsos.

El fondo de caja chica debe ser arqueado esporádicamente y sorpresivamente por el Jefe Financiero o por cualquier otro departamento que sirva de control financiero.

### **3.13. Cuentas por Pagar**

Son obligaciones de pago que deben hacerse en el futuro y que se originan en la compra de bienes y servicios a crédito, obtención de préstamos, retenciones, etc.

#### **3.13.1. Controles Internos de las Cuentas por Pagar**

Las requisiciones, órdenes de compras de bienes y servicios, que dan origen a las cuentas por pagar deben estar aprobadas por el Gerente General o Jefe Administrativo.

Las requisiciones y órdenes de compra que le dan origen, deben estar pre numeradas de imprenta, y utilizadas en rigurosa secuencia numérica.

La mercancía recibida debe ser rigurosamente examinada, por el Dpto. de Compras para determinar si hay faltantes, y posteriormente entregar a Bodega.

Las facturas recibidas por el departamento de compras se enviarán directamente al departamento de contabilidad y se registrarán de inmediato las cuentas por pagar.

El Asistente Financiero supervisará en todos los casos, que se comparen las facturas contra las órdenes de compras y los reportes de recepción que dan origen a las cuentas por pagar.

Las facturas como la orden de compra deben ser canceladas en el mismo momento en que se efectúa el pago de la deuda.

Los estados de cuentas de los proveedores deben ser revisados por el Dpto. de Comercialización y Mercadeo y conciliados con los saldos del departamento de contabilidad.

Los cheques para saldar estas cuentas serán registrados en Contabilidad e informadas al Dpto. Financiero con un concepto claro que explique los desembolsos.

Todas las cuentas por pagar deben registrarse en Contabilidad e Informadas al Dpto. Financiero antes de efectuar el pago.

El Dpto. de Contabilidad debe informar y Enviar Informes mensuales de cuentas por pagar con sus respectivos comprobantes.

### **3.14 CONCLUSIONES**

- ✓ Se diseño un Sistema de Control Interno en la que se establece las políticas y procedimientos de la empresa el mismo que permite que funcione de forma fluida y segura los objetivos de la misma.
- ✓ Se creó lineamientos de autoridad y subordinación el que permite determinar funciones del personal administrativo de la institución.
- ✓ Se desarrollo un manual de procedimientos actualizados el que contiene una correcta distribución de funciones del personal administrativo y operativo de la misma.
- ✓ Se determino un control interno en la institución el que permite controlar adecuadamente los recursos financieros, económicos, materiales y tecnológicos en la empresa.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Es indispensable poner en práctica y analizar para que se ejecute las políticas y procedimientos establecidos de tal manera que permita cumplir las disposiciones permitiendo ser competitivos en el mercado.
- ✓ Es de vital importancia que exista un control de los niveles jerárquicos de la institución el cual determine funciones para el personal.
- ✓ En toda empresa se debe determinar funciones de acuerdo al perfil profesional el mismo que ayuda a la buena distribución de responsabilidad en base a seguir los procedimientos propuestos.
- ✓ Debe existir un control adecuado de los recursos para evitar despilfarros y pérdida de tiempo y la explotación de los recursos.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **3.15. Bibliografía Citadas.**

- ✓ MC GRAW HILL .”Auditoria” ,2<sup>a</sup>.(ed); Colombia,1985. 28-36p.
- ✓ DOLANTE ,Fernando,”Auditoria” ,2<sup>a</sup>.(ed); Mexico,2001.24p.
- ✓ POCH Ramon ,”Gestion Basica” ,2<sup>a</sup>.(ed); Mexico,1997.41p.
- ✓ KELL,Ziegler.”Auditoria Moderna” ,1<sup>o</sup> (ed); Bogota ,1947.148p.
- ✓ OSORIO Israel,”Auditoria”,1<sup>a</sup>(ed); Mexico, 1977.158p.
- ✓ CABRERA Alvaro, “Gestion Financiera” ,(ed); Mexico,1997.42p.
- ✓ FAYOL Henry ,”Administracion”,2<sup>a</sup> (ed); Mexico,1987.35p.

### **3.16. Consultadas.**

- ✓ CEPEDA,Gustavo; Auditoria y Control Interno ; pag 4.
- ✓ MATOS,Luis;wwom/gestiónadministrativa/controlinterno.
- ✓ VAL.Elias;www.mundofranquicia.com.
- ✓ GALICIA,Alejandra;www.degerencia.com/controlinterno.
- ✓ RUSENAS, Rubén . Manual Interno, 2<sup>a</sup>. Ed. Editorial Cangallo, 360.
- ✓ GARCIA, Manuel, Guía de Control interno, Primera Edición México: Editorial Trillas SA., 1986.

### **3.17. Virtuales**

- ✓ [Concepto de Auditoria]; Artículo [en línea]; [consulta 1 de junio de 2009].  
<[www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm)> [consulta 1 de junio de 2009].

- ✓ [El Control Interno dentro de la Organización].; Artículo [en línea]; [consulta 1 de junio de 2009]. En <[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_control\\_interno\\_dentro\\_de\\_la\\_organizacion](http://www.degerencia.com/articulo/el_control_interno_dentro_de_la_organizacion)> [consulta 1 de junio de 2009].
- ✓ [La Supervisión y el Control Interno].; Artículo [en línea]; [consulta 1 de junio de 2008]; En <<http://www.arqhys.com/construccion/supervision.html>> [consulta 1 de junio de 2008].
- ✓ [El Control Interno].; Artículo [en línea]; [consulta 1 de junio de 2008].en <<http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngci02.asp>> Ecuador [consulta 1 de junio de 2008].
- ✓ [Concepto de Gestión Financiera].; Artículo [en línea]; [consulta 25 de agosto ]en <[www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm)> [consulta 25 de agosto ].
- ✓ [El control dentro de la organización].; Artículo [en línea]; [consulta 26 de agosto 2009 ]en línea<[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_control\\_interno\\_dentro\\_de\\_la\\_organizacion](http://www.degerencia.com/articulo/el_control_interno_dentro_de_la_organizacion)> [consulta 26 de agosto de 2009].
- ✓ [La supervisión y el control Interno].; Artículo [en línea]; [consulta 27 de agosto 2008 ]en <<http://www.arqhys.com/construccion/supervision.html>> [consulta 27 de agosto de 2008].
- ✓ [l Control Interno].; Artículo [en línea]; [consulta 27 de octubre 2009 ]en <<http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngci02.asp>> Ecuador [consulta 27 de octubre 2009]

# ***ANEXOS***

## ANEXO 1

### MUESTREO ESTADISTICO.

El estudio a realizarse en la empresa H&N Huevos Naturales del Ecuador estará constituido por:

<b>Personal.</b>	<b>Numero de personas.</b>
Personal Administrativo.	8
Personal de Producción.	53
<b>Total.</b>	<b>61</b>

Al analizar la población se observa que es reducida por lo que el tesista determino que utilizara todo el universo de la población para realizar su trabajo de investigación.

## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI.

#### UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE PRODUCCION DE LA EMPRESA H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA.

#### OBJETIVO.

Recolectar la suficiente información para de esta manera satisfacer los requerimientos que tiene la presente investigación.

1. ¿La Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA. actualmente tiene un Sistema de Control Interno Adecuado?

Si ( ). NO ( ).

2. ¿Cree usted que las metas alcanzadas por la empresa son acorde con las metas establecidas?

SI ( ). NO ( ).

¿Por qué? .

---

---

3. ¿Considera que la Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA. Cuenta con un proceso de Control bien establecido?

SI ( ). NO ( ).

4. ¿Cree usted que es necesario un Control Interno en la empresa?

SI ( ). NO ( ).

¿Por qué?

---

---

5. ¿La empresa cuenta con canales de comunicación adecuados para su mejor desarrollo?

SI ( ). NO ( ).

6. ¿La Institución posee un plan de capacitación para incentivar a los miembros de la misma?.

SI ( ).

NO ( ).

7. ¿Cree usted que la Institución cuenta los recursos materiales, Económicos y de infraestructura adecuados para el correcto funcionamiento ?.

SI ( ).

NO ( ).

8. ¿Esta de acuerdo con las diferentes designaciones del personal que realiza la empresa?.

SI ( ).

NO ( ).

9. ¿Tiene usted conocimiento de cual es la misión y visión de la empresa?

SI ( ).

NO ( ).

10. ¿Conoce Usted los objetivos y metas de la organización?

SI ( )

NO ( ).

¿Por

qué?

---

Gracias por su colaboración.

## ANEXO 3

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI.  
UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANISTICAS  
ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA H&N HUEVOS  
NATURALES ECUADOR SA.

### OBJETIVO.

Recolectar la suficiente información para de esta manera satisfacer los requerimientos que tiene la presente investigación.

1. ¿La Empresa actualmente atraviesa por problemas, los mismos que no permiten el Normal Funcionamiento o desenvolvimiento de la Misma?

Si ( ). NO ( ).

2. ¿Cuáles cree usted que es el factor que influye para que la empresa tenga Limitantes en el momento de su normal desarrollo.

Falta de Políticas de Crédito. ( ). La inestabilidad Política.  
( ).

Falta de un sistemas de Control. ( ). Todas las anteriores  
( )

Ninguna de las anteriores. ( ).

3. ¿La Empresa H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA. Cuenta con un sistema de Control Interno?

SI ( ). NO ( ).

¿Por qué? qué?

- 
4. ¿Considera factible la Implementación de un Sistema de Control Interno?

SI ( ). NO ( ).

¿Por qué?

---

5. ¿Al personal de la Empresa se les da Charlas de Motivación y se les explica sobre los objetivos de la Empresa?

Siempre ( )            Ocasiones ( )            Nunca ( ).

6. ¿Cree usted que no se están aprovechando a plenitud todos los recursos que tiene la empresa?.

SI ( ).            NO ( ).

7. ¿Se realiza un control periodo del desarrollo y desenvolvimiento de la empresa?.

Siempre ( )            Frecuente ( )            Nunca ( ).

8. ¿Esta de acuerdo con el Sistema de Control del personal de la empresa?.

SI ( ).            NO ( ).

9. ¿Cree usted que se está dando cumplimiento a la Misión que tiene la Empresa?

SI ( ).            NO ( ).

10. ¿Conoce Usted La visión de la empresa?

SI ( )            NO ( ).

¿Porqué?

---

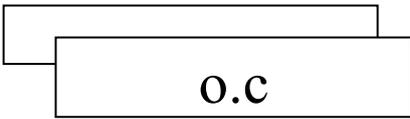
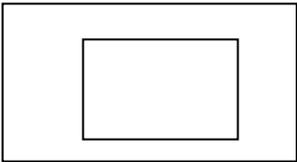
Gracias por su colaboración.

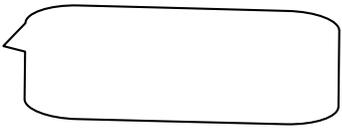
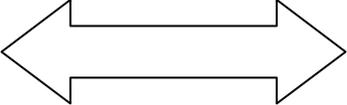
**ANEXO 4**  
**CUESTIONARIO.**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Cree usted que se está dando cumplimiento a la Misión que tiene la empresa?	X		
2	¿Conoce usted la Visión de la empresa?	X		
3	¿Los objetivos planteados por la empresa están acordes con expectativas para el futuro?	X		
4	¿Las políticas establecidas por la empresa se están cumpliendo a cabalidad?	X		
5	¿Cree usted que el desempeño del personal contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados?	X		Existe un rendimiento eficiente del personal
6	¿Los empleados de la empresa conocen cuales son sus funciones específicas?	X		Existen cronogramas de trabajo.
7	¿Existe Reglamentos Internos para el control del personal?	X		
8	¿Cuentan con un plan de capacitación para auto educar a los empleados?	X		Se realiza semestralmente.
9	¿Cumplen con los requisitos establecidos para la selección de personal?	X		
10	¿Se mantienen <u>datos</u> actualizados de los clientes en cuanto a su situación económico-financiera-patrimonial y legal ?	X		Algunos indicadores.
11	¿Hay normas escritas actualizadas sobre composición de carpeta crediticia	X		

	correspondiente a los clientes?			
12	¿Se cuenta con información computarizada acerca de la actualización de las carpetas?	X		
13	¿ Se encuentran actualizadas las carpetas crediticias?	X		

**ANEXO 5**  
METODO GRAFICO.

<b>SÍMBOLOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	<p>Indica el punto inicial y final del diagrama</p>
	<p>Significa un documento</p>
	<p>Letras mayúsculas dentro del rectángulo indica el documento afectado, por ejm. O.C =orden de compra y se le pone números en las orillas para mencionar si es original (1) y si es copia (2)</p>
	<p>Con la marca en el índice inferior derecho indica preparación de un documento</p>
	<p>Documento con firma o sellado</p>

	<p>Indica que servirá de base en la preparación de documentos contables o bien respaldar a esos documentos</p>
	<p>Muestra el documento físico de los documentos</p>
	<p>Documento que entra un proceso</p>
	<p>Comprende al sistema de contabilidad como libros, registros contables, documentos comprobatorios.</p>
	<p>Registro contable de los auxiliares y registros al ultimo destino</p>

ANEXO 6



REQUISICIÓN DE EQUIPO Y MATERIALES

DEPARTAMENTO: BODEGA

EMPRESA.		SOLICITADO POR	REVISADO POR:	ENVIADO A	FECHA DE SOLICITUD			PAGINAS		
"H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR SA."					DD	MM	AA	Nº DP001		
ITEM	CANT	UNID	DESCRIPCION		MARCA	OBSERVACIONES				
1	1									
2										
3										
4										
5										
6										
10										
SOLICITADO POR EL JEFE DEL DPTO.			VERIFICADO POR BODEGA		APROBARO JEFE DE GRUPO					
NOMBRE		FIRMA		NOMBRE		FIRMA		NOMBRE		FIRMA

**ANEXO 7**

**SOLICITUD DE AUTORIZACION POR CAJA CHICA.**

	<b>SOLICITUD DE AUTORIZACION POR CAJA CHICA</b>			Fecha: 00/00/00																				
				No																				
<input type="checkbox"/> SECRETARIA GENERAL <input type="checkbox"/> DESARROLLO INSTITUCIONAL Y HUMANO <input type="checkbox"/> DIRECCION ADMINISTRATIVA <input type="checkbox"/> COACTIVAS <input type="checkbox"/> JEFATURA DE MANTENIMIENTO																								
<b>DIRECCIÓN /AREA SOLICITANTE:</b>																								
<b>SOLICITANTE:</b>																								
<b>VALOR SOLICITADO:</b>																								
<b>VALOR GASTOS EMERGENTES:</b>																								
<b>VALOR TOTAL A REEMBOLZAR:</b>																								
<b>CANTIDAD EN LETRAS:</b>																								
<b>BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO:</b>																								
<b>OBJETIVO:</b>																								
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:10%;">CANT</th> <th style="width:20%;">No FACTURA</th> <th style="width:20%;">No RECIBO</th> <th style="width:40%;">BENEFICIARIO</th> <th style="width:10%;">VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>					CANT	No FACTURA	No RECIBO	BENEFICIARIO	VALOR															
CANT	No FACTURA	No RECIBO	BENEFICIARIO	VALOR																				
<b>OBSERVACIONES:</b>																								
<b>FIRMA SOLICITANTE</b>		<b>AUTORIZADO POR:</b>		<b>ADMINISTRADOR CAJA CHICA</b>																				
<b>CERTIFICACION DE RECEPCION</b>																								
<b>"UNA VEZ RECIBIDO EL:</b> <input type="checkbox"/> SERVICIO DE ACUERDO A LO FACTURADO <input type="checkbox"/> BIEN O BIENES ESPECIFICADOS EN ESTA SOLICITUD, Y FACTURADOS <b>CERTIFICO MI CONFORMIDAD."</b>																								
<b>NOMBRE:</b>																								
				FIRMA																				

