

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:
DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA
FINANCIERA EN LA PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”, UBICADA EN
EL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

AUTORA:
SILVIA STEFANY VILLAMARÍN ANDINO

DIRECTOR:
ULISES FABIÁN ÁLVAREZ PORTILLA

Quito, mayo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, mayo del 2015

Silvia Stefany Villamarín Andino

CI: 0503494452

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y haberme guiado por el buen camino, por enseñarme que con esfuerzo, dedicación, amor y fe se puede lograr todo lo que uno se propone.

A mi madre BEATRIZ ANDINO por ser la persona que me ha brindado su amor y apoyo incondicional durante todo mi trayecto estudiantil y de vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor Mst. Ulises Álvarez por los conocimientos compartidos y por haberme guiado en el desarrollo y culminación de mi proyecto de tesis, como también agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana y a todos sus maestros por formarnos como buenos profesionales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.	2
1.1 Antecedentes de la empresa	2
1.2 Objetivos	3
1.3 Organigrama.....	5
1.3.1 Organigrama estructural de la empresa	6
1.3.2 Mapa de procesos	6
1.4 Direccionamiento estratégico	14
1.5 Diagnóstico situacional	24
CAPÍTULO 2	32
2. MARCO TEÓRICO	32
2.1 Definición de control interno.....	32
2.2 Objetivos del control interno	33
2.3 Elementos del control interno.....	35
2.4 Diferentes sistemas o métodos de control interno	37
2.5 Componentes del control interno según COSO II.....	41
2.6 Clasificación del control interno	44
2.7 Limitaciones del control interno.....	45
2.8 Principios del control interno	46
2.9 Evaluación del control interno	46
CAPÍTULO 3	51
3. DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA FINANCIERA EN LA PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”, UBICADA EN EL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.	51
3.1 Antecedentes de la propuesta	51
3.2 Objetivos de la propuesta	51
3.3 Desarrollo de la propuesta	52
3.3.11 Formatos e instructivos propuestos	101
4. CONCLUSIONES	113
5. RECOMENDACIONES	114
5. LISTA DE REFERENCIAS	115

Índice de Tablas de Contenidos

Tabla 1. Cuestionario aplicado al Área de Comercialización	26
Tabla 2. Cuestionario aplicado al Área Financiera	27
Tabla 3. Cuestionario aplicado al Área de Recursos Humanos	28
Tabla 4. Cuestionario aplicado al Área de Producción	29
Tabla 5. FODA de la empresa.....	31

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama estructural. La empresa se maneja actualmente bajo éste organigrama estructural.....	6
Figura 2. La cadena de valor	8
Figura 3. Mapa de procesos de la empresa	9
Figura 4. COSO I	38
Figura 5. COSO II.....	39
Figura 6. COBIT	40
Figura 7. CORRE.....	40
Figura 8. Método Cuestionario	47
Figura 9. Método Narrativo.....	48
Figura 10. Símbolos gráficos de los Diagramas de Flujo	49
Figura 11. Flugograma	50
Figura 12. Organigrama estructural de la empresa	52
Figura 13. Organigrama funcional de la empresa	53
Figura 14. Mapa de procesos propuesto.....	59

RESUMEN

La economía en general se encuentra enfrentada a procesos de cambios acelerados por la sociedad a nivel mundial en todos sus aspectos, un control financiero basado en procedimientos tradicionales que no han tenido el suficiente soporte técnico, ya no permite solucionar los problemas de control financiero, mucho más cuando se trata de sostener la rentabilidad de la empresa privada; por lo que es necesario buscar nuevas alternativas de planificación acordes a las necesidades que exige este mundo totalmente cambiante.

En el sector privado la Gestión Financiera es un reto, puesto que del correcto manejo y perfeccionamiento de la práctica, depende la rentabilidad que generan y de la cual cuentan familias enteras. De allí parte la importancia del tema fijado, puesto que permitirá optimizar tiempos en cuanto a recuperar cartera, agilizar procesos y de esta manera obtener liquidez para continuar invirtiendo, en la misma empresa o en otras oportunidades que contribuyan a que el negocio crezca y fomente beneficios para los propietarios como para las personas que encontrarían una fuente de trabajo.

Tener una perspectiva clara de lo que significa el control interno hoy en día es muy importante, el presente trabajo define el cómo llevar a cabo los procesos a realizarse en cada área y específicamente en el Área Financiera, para así tratar de mitigar el riesgo, mediante la aplicación de normas que ayudarán a realizar un adecuado control interno y cumplir con los objetivos de la empresa, con lo que se alcanzará a obtener una seguridad razonable sobre los estados financieros.

ABSTRACT

The economy in general is facing processes accelerated by the global society in all its aspects change, financial control based on traditional methods that have not had enough support, no longer allows troubleshooting financial control, much especially when it comes to sustain the profitability of private enterprise; so it is necessary to seek new planning alternatives that meet the needs required by this totally changing world.

In the private sector the Financial Management is a challenge, since the proper management and development of practice depends generating profitability and which have entire families. Hence, the importance of the topic set, as it will optimize time in recovering portfolio, expedite processes and thus provide liquidity to continue to invest in the same company or other opportunities that help the business grow and promote benefits for owners and for people who find a source of work.

Having a clear picture of what the internal control today is very important, this paper defines how to carry out the processes to be performed in each area and especially in the financial area in order to try to mitigate the risk by the application of standards that will help make a proper internal control and meet the objectives of the company, which will be achieved to obtain reasonable assurance on the financial statements.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis define las actividades que se llevarán a cabo, en cada uno de los procesos a realizarse por el Área Financiera de la Procesadora Avícola ANDIVÍ así como también establece lineamientos y políticas para un adecuado Control Interno. La misma consta de tres capítulos.

Capítulo 1: Comprende la recopilación de los antecedentes históricos de la empresa como su visión, misión, objetivos, valores, organigrama estructural, funciones y un análisis de la real situación de la Procesadora Avícola ANDIVÍ que nos ayudará a identificar el problema y a la vez servirá de base para la formulación y desarrollo de la propuesta.

Capítulo 2: Marco Teórico y Referencial, consiste en ampliar los conocimientos sobre el tema, a través de la descripción de conceptos que fueron debidamente investigados y analizados por destacados autores nacionales e internacionales como por ejemplo conceptos básicos referente al control interno, sus objetivos, clasificación, elementos y componentes del control interno, limitaciones del control, clases de métodos, así como la definición del modelo escogido para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo 3: Contiene la propuesta del “Diseño de un Manual de Control Interno Para el Área Financiera en la Procesadora Avícola ANDIVÍ”, la cual consiste en una reestructuración de la organización estructural de la empresa, establecimiento de funciones, definición de procesos por áreas, descripción detallada de actividades, establecimiento de responsables, formulación de políticas para cada proceso, descripción gráfica de los procesos por áreas, y el diseño de formularios con sus respectivos instructivos, lo cual brindará facilidad y eficiencia a la gestión.

Por último se detalla las conclusiones obtenidas por cada capítulo desarrollado, con sus respectivas recomendaciones dadas.

CAPÍTULO 1

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

1.1 Antecedentes de la empresa

La procesadora avícola ANDIVÍ es una empresa unipersonal, se dio como resultado del emprendimiento de la Sra. Andino Andino Zoila Beatriz, inicia sus labores el 10 de junio del 2010, en la provincia: Pichincha, cantón Quito, parroquia Chillogallo, barrio San Antonio, calle de la Capilla S39 número: LT 5 Intersección: Pasaje OE12 Referencia: Junto a la Capilla de San Antonio.

Razón Social: Andino Andino Zoila Beatriz. Objeto Social, según lo registrado en el Servicio de Rentas Internas SRI, es la faenación y posterior venta de carne de pollo. A fin de cumplir tal objeto social, la actividad principal es la venta al por menor de carne de pollo. El 12 de julio del año 2013 incorpora la actividad de faenamamiento de carne, dicha actividad consta de cinco procesos los cuales son: degollado, desplumado, sacado de vísceras, enfriamiento, empacado y despacho para su posterior venta.

La estructura organizacional está conformada por la propietaria que tiene las funciones de Gerente, realiza sus actividades con el apoyo de una administradora quien se encarga de la logística administrativa financiera y coordina las actividades: financieras, contables, faenación, adquisición, logística, comercialización, recursos humanos entre otras.

El capital social de la procesadora avícola ANDIVÍ a sus inicios fueron de \$ 35.000.00 dólares aproximadamente, constituido de la aportación única por parte de su propietaria. En el año 2011 se realizó un incremento de capital de \$ 15.000.00 dólares, para la ampliación y mejoras de su planta.

Desde su constitución se ha mantenido como una empresa unipersonal, por lo que no se ha incrementado los socios, es decir cuenta con un solo propietario, quien responde personal e ilimitadamente por las obligaciones de la misma.

La empresa en el año 2011 superó los límites establecidos en la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno, que le obligó a llevar contabilidad. El departamento financiero esta manejado por la administradora, tiene el apoyo de un contador que se encarga del procesamiento de la información y obtención de los estados financieros, así como el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales.

El sistema de control interno es empírico, no se encuentra respaldado por un título, ya que se basa en la experiencia que tiene la gerente- propietaria y su personal de apoyo.

Desde el inicio la procesadora avícola ANDIVÍ ha logrado un alto posicionamiento debido a sus atributos de calidad y precios, logrando la acogida de forma positiva por los clientes y consumidores finales.

1.2 Objetivos

Los objetivos son “conjunto de metas de la organización que se emplean para poner en practica la declaración de la misión, es específico y tiene un marco de tiempo bien definido.” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 28)

Podemos concluir que una empresa sin objetivos, es imposible que pueda cumplir con la misión o visión de la empresa.

El propósito administrativo de establecer objetivos es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos: son los resultados y productos que la administración desea alcanzar. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr resultados y productos particulares. Los

objetivos bien establecidos son cuantificables, o mesurables, y contienen una fecha límite para su consecución. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 29)

Al realizar una comparación entre estos dos conceptos que plantean los diferentes autores, podemos definir a los objetivos como, la situación deseada que la empresa intenta alcanzar, los mismos se caracterizan porque tienen un margen de tiempo establecido, son de vital importancia ya que los objetivos son quienes justifican las actividades de una empresa, a la vez sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización, como también para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la misma.

1.2.1 Objetivo general de la empresa

Lograr la satisfacción, necesidades y expectativas del cliente, posesionando el producto y generando una innovación en el mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Alcanzar un crecimiento del 10% progresivo en los ingresos y las ganancias anuales de la empresa.
- 2) Alinear los objetivos del negocio y de los empleados en un sistema cohesivo.
- 3) Atraer a una nueva clase de compradores, aplicando precios más bajos y mejor calidad de la competencia.
- 4) Mejorar la productividad a través de la implementación de un programa de capacitación al personal.
- 5) Reducir el tiempo de entrega y distribución del producto.
- 6) Satisfacer los deseos y necesidades del cliente.

1.2.3 Objetivo a nivel directivo

Determinar las acciones que favorecerán a la productividad, para que de esta manera se genere mayores ganancias y un crecimiento sólido de la empresa.

1.2.4 Objetivo a nivel central

Coordinar las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico de la empresa.

1.2.5 Objetivo a nivel de actividades de apoyo

Realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización, a través del trabajo en equipo.

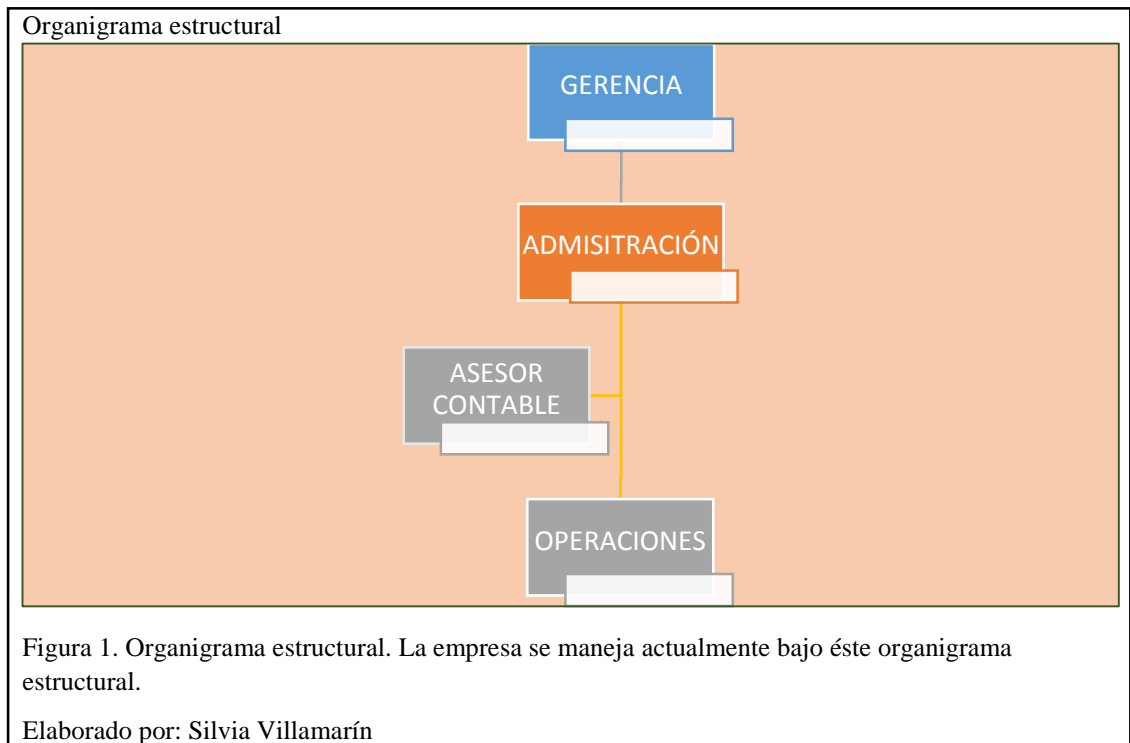
1.3 Organigrama

El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos. (Chiavenato, 2009, pág. 92).

Gracias al concepto que nos proporciona Chiavenato, podemos concluir, que un organigrama estructural es una herramienta que ayudará al buen funcionamiento de la organización, ya que éste clasifica u organiza los niveles jerárquicos, diferencia

responsabilidades, cargos, trabajos entre otros, que permite un flujo normal y ordenado de todas las actividades que se producen en el giro normal de negocio.

1.3.1 Organigrama estructural de la empresa



1.3.2 Mapa de procesos

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales refleja su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y las economías en que se basan dichas actividades.

El nivel adecuado para construir una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una industria particular (la unidad de negocio).

Las cadenas de valor de la competencia no son iguales, aunque los miembros de una misma industria cuenten con cadenas parecidas.

Las cadenas de valor contienen el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación del valor de margen. Se trata de las actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes. El margen es la diferencia entre el ingreso o el valor total y el coste total de efectuarlas. Puede medirse de diversas formas. También las cadenas de valor de los proveedores y distribuidores introducen un margen que conviene aislar al entender las causas de la posición de una organización en términos de costes, puesto que el margen de unos y otros forman parte del precio o coste total cargado al cliente. es de valor utiliza materias primas adquiridas, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información: datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros del desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos. También puede originar activos financieros (como inventario y cuentas por cobrar) o pasivo (como las cuentas por pagar).

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras, que aparecen en la parte inferior de la figura 2.2, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta. En una empresa, pueden dividirse en las cinco categorías genéricas de la figura 2.2 las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Las líneas punteadas indican que las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que le brinda soporte.

La Cadena de Valor



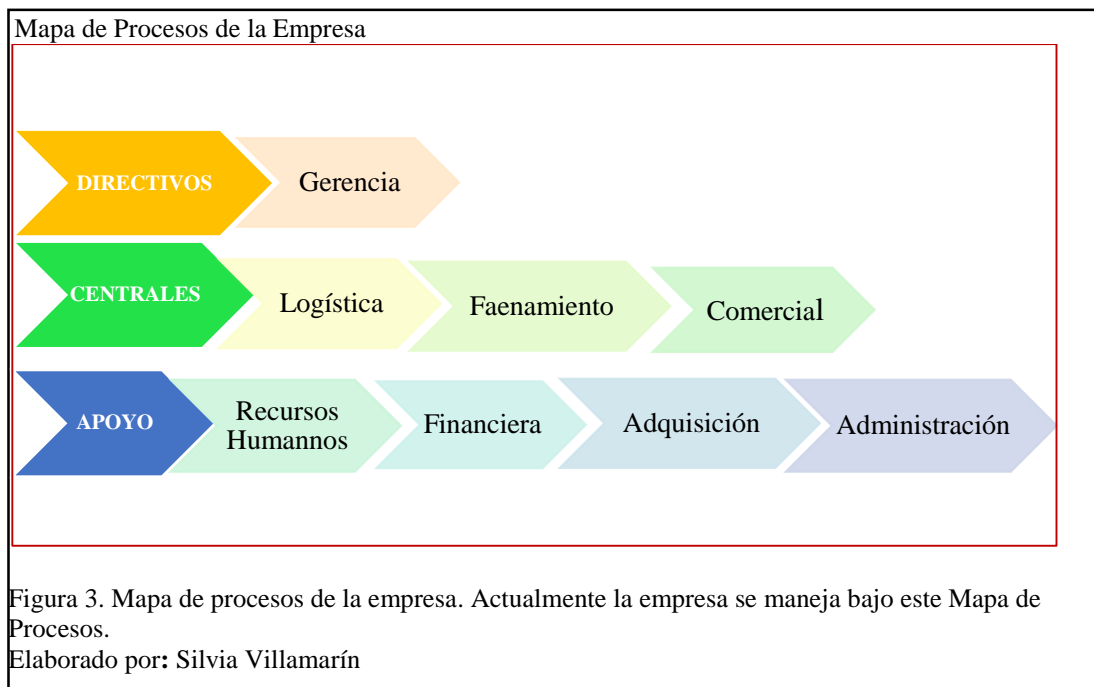
Figura 2. La cadena de valor. Esta figura refleja la teoría plantada por Michael Porter sobre la cadena de valor.

Elaborado por: Iván José Turmero Astros

Así pues, las actividades de valores son las estructuras discretas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con sus economías, determinarán si una empresa tiene costes altos o bajos frente a la competencia (...). (Porter, 2010, págs. 64-67)

En la cadena de valor que nos plantea Michael Porter, las empresas pueden organizar sus actividades físicas y tecnológicas específicas, las mismas que serán necesarias para obtener el producto final, el cual será ofertado a los clientes. Las actividades de valor se dividen en dos grupos: primarias y de apoyo. Las primarias son las que intervienen en la creación física del producto, su venta, su distribución al cliente y además el servicio posterior a la venta, dentro de las actividades de apoyo tenemos tecnología, materias primas, recursos humanos etc. Las actividades de apoyo significan un respaldo para las actividades primarias y viceversa, es importante recalcar que la infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, pero es quien le brinda soporte.

1.3.2.1 Mapa de procesos de la empresa



1) Nivel superior. Es conocido como la Alta Gerencia y es la responsable de administrar toda la empresa u organización. Establecen las políticas de las operaciones y dirige la interacción de la empresa con su entorno. Se requiere un conocimiento extenso de las funciones de gestión y habilidades. Deben ser conscientes de los factores externos, tales como el mercado. Sus decisiones se toman en base a un análisis directivo, conceptual o de comportamiento de procesos.

2) Nivel medio. Esta gerencia media incluye varios departamentos o áreas los mismos que dirigen al nivel bajo. La responsabilidad de esta gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibra la demanda del gerente y los trabajadores. Tiene conocimiento especializado de ciertas tareas de gestión. Son responsables de ejecutar las decisiones tomadas por la gerencia del nivel superior o alto nivel.

3) Nivel operativo. Son los responsables de los trabajos, cuyos responsables dirigen a los empleados de la producción de la planta fabril y de otras unidades.

Aseguran que los planes y decisiones adoptadas por los dos anteriores niveles se lleven a cabo. Sus decisiones son normalmente de corto plazo. Tiene control directo sobre la fuerza de trabajo en la fábrica, la oficina u otras áreas de trabajo. Y las responsabilidades de este grupo de trabajo son restringidas y más específicas. (Segovia & Cruz, s.f.)

A la cadena de valor la podemos dividir en tres niveles, las mismas que son: nivel superior, nivel medio y nivel operativo. El nivel superior se encarga de la toma de decisiones, de la administración de la empresa entre otras, mientras que el nivel medio dirige al nivel bajo y tiene como uno de sus propósitos equilibrar la demanda entre el gerente y los trabajadores, además de tener la responsabilidad de llevar a cabo las decisiones planteadas por el nivel superior, por último tenemos el nivel operativo, quien asegura que los planes y decisiones de los dos niveles anteriores sean llevados a cabo, en este nivel se toman decisiones a corto plazo y sus responsabilidades son más específicas. Para que la cadena de valor funcione efectivamente, es indispensable el trabajo en equipo y sobre todo que exista una excelente comunicación entre los tres niveles.

1.3.3 Descripción de funciones de la empresa

1.3.3.1 Funciones gerenciales

- Definir la misión, visión y objetivos para toda la empresa.
- Determinar cuáles son los objetivos de la organización y la forma de lograr esos objetivos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.
- Coordinar con los administrativos.
- Mantener buenas relaciones con los clientes, personal de la empresa y proveedores.
- Negociar situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente, como con entes externos a la empresa.
- Adoptar medidas correctivas o preventivas.

- Supervisar el rendimiento de la empresa para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo.

1.3.3.2 Funciones de logística

- Planificar y controlar los materiales para que se pueda cumplir con las exigencias de la producción.
- Inspeccionar el material que llega a la empresa, tanto de su identificación, preparación, como de su destino.
- Almacenar- llevar un control por medio de inventario, planificar sistemas de protección y clasificación.
- Rastrear el material hasta que llegue a su destino.
- Seleccionar el transporte, tener la documentación necesaria, corroboración de servicios de envío, también contempla informarse de los precios, tiempos y garantías de transporte.
- Controlar la calidad.
- Controlar existencias; el mismo consiste en el registro del material necesario para la producción, del empleado y también se generan inventarios periódicos. Así mismo, se lleva una relación de los elementos no productivos o que son para el funcionamiento interno de la empresa.

1.3.3.3 Funciones de faenación

- Degollar.
- Desplumar.
- Sacar Viseras.
- Almacenar en tanques de enfriamiento.
- Despachar.

1.3.3.4 Funciones comerciales

- Elaborar pronósticos de ventas.
- Establecer precios.
- Realizar publicidad y promoción de ventas.
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- Establecer áreas de interés a reforzar, robustecer o incursionar para potenciar la comercialización.
- Analizar el entorno externo e interno para determinar las mejores alternativas comerciales.
- Definir e implementar estrategias de corto, mediano y largo plazo para la captación de recursos y la satisfacción del cliente y evaluar los planes de acción.
- Elaborar estudios financieros tendentes a proyectar demanda, ventas e ingresos.

1.3.3.5 Funciones de recursos humanos

- Buscar, contratar, entrenar, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal, respaldando tanto a las actividades primarias como a las de apoyo.
- Realizar evaluaciones periódicas de los puestos.
- Determinar los sueldos de los empleados.
- Controlar la higiene y seguridad industrial es decir se encargará de llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

1.3.3.6 Funciones financieras

- Efectuar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la procesadora.
- Realizar la clasificación, distribución de manera eficaz y oportuna del pago de todo el personal que labora.
- Realizar las funciones de tesorería el mismo que debe controlar el efectivo, tomar decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, manejo de la cartera de inversiones, dirección de actividades de créditos y cobranza.

1.3.3.7 Funciones de adquisiciones

- Planificar la adquisición.
- Publicar solicitudes de propuestas.
- Desarrollar la lista de vendedores calificados.
- Realizar cotizaciones.
- Negociar los contratos.
- Evaluar las propuestas.
- Gestionar el contrato.
- Seleccionar vendedores.
- Comprar.

1.3.3.8 Funciones administrativas

Planificar:

- Decisiones sobre los objetivos.
- Definición de planes para alcanzarlos.
- Programación de actividades.

Organizar:

- Recursos y actividades para alcanzar los objetivos.
- Órganos y cargos.
- Atribución de autoridades y responsabilidades.

Direccionar:

- Designación de cargos.
- Comunicación, liderazgo y motivación personal.
- Dirección para los objetivos.

Controlar:

- Definición de estándares para medir el desempeño.
- Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.

1.4 Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica no solamente guarda estrecha relación con la dirección organizacional, sino que se plantea que es parte de ella, ocupándose de la determinación de la estrategia y su puesta en marcha. La misma surge como consecuencia del desarrollo de las organizaciones y de la velocidad del cambio en el entorno, alcanzando una importancia tal que es muy difícil subsistir si no se emplea como instrumento central de trabajo una dirección estratégica adecuada. (Herrera & Valdés, s.f.).

Teniendo en cuenta la definición de Herrera y Valdés, podemos concluir que una empresa sin un direccionamiento estratégico bien formado no tendría pies ni cabeza, es como caminar con los ojos cerrados, es decir no sabremos de dónde venimos ni a dónde vamos y peor sabremos qué es lo que buscamos, es por ello la importancia de formular un direccionamiento que oriente o guíe el camino a seguir de la empresa.

1.4.1 Misión

Una misión es una meta que inspira a muchos, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo; representa un destino y despierta la pasión que sirve de impulso, puede tener éxito o no según que todo lo demás suceda de acuerdo con la estrategia de una empresa. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 24).

Como nos explican los autores antes mencionados, para que la misión se cumpla, depende de las estrategias planteadas y aplicadas, ya que sin estas es difícil o imposible alcanzar la misión.

Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender. La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanzas de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, pág. 19).

Estos conceptos nos dan a entender que, la misión define una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones, además aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas.

1.4.1.1 Misión de la empresa ANDIVÍ

Procesar y comercializar productos de calidad derivados de la industria avícola, utilizando tecnología avanzada junto con talento humano calificado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, trabajadores y accionistas.

1.4.2 Visión

La visión es “conjunto de metas de la organización que incluye su objeto, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja competitiva”. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 27).

Es importante que las empresas, definan claramente su visión ya que esto ayudará a establecer los objetivos.

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. La visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones. Imagine los sueños y las emociones que despierta en los empleados el nuevo director general de LG Electronics cuando dice que parte de la visión de la empresa es: “Debemos ser una gran empresa, que tiene gente magnífica”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, pág. 19)

Podemos definir a la visión como el conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar, además de dar un claro sentido de lo que el equipo directivo desea que la organización llegue a ser, vinculando los esfuerzos individuales con un propósito más amplio.

1.4.2.1 Visión de la empresa ANDIVÍ

Alcanzar en los próximos siete años un gran nivel de competitividad y reconocimiento en el mercado e incrementar tecnología, vehículos y galpones de pollos, para el aumento de la producción, estableciendo también una marca para que se identifique nuestro producto.

1.4.3 Valores

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo de equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Con valores (o valores básicos, como a menudo se les llama) nos referimos a las ideas, rasgos y modos de hacer las cosas que la administración determinó deben guiar la búsqueda de la visión y estrategia de la empresa, su forma de operar y la conducta de su personal. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 27).

La práctica de los valores es algo esencial, para un buen desempeño de cada uno de los trabajadores en sus funciones asignadas por la empresa.

En toda organización existen valores, buenos y malos. Se relaciona con cosas como trato justo, integridad, conducta ética, innovación, trabajo en equipo, calidad excelente, gran servicio al cliente, responsabilidad social y conciencia comunitaria. La mayoría de empresas elabora sus declaraciones de valores entorno a cuatro u ocho rasgos que se espera que el personal manifieste y que

se supone se reflejarán en la forma como la empresa realiza sus operaciones. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 27).

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organizaciones que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. (Hill & Jones, 2009, pág. 14).

Podemos definir a los valores como las normas que deben guiar el comportamiento de los trabajadores de la empresa, los mismos deben reflejarse en un trato justo, en la atención al cliente, en el trabajo de equipo entre otros, que se debe aplicar para guiar el cumplimiento efectivo de la misión y visión de la empresa.

1.4.3.1 Valores de la empresa ANDIVÍ

- **Integridad:** trabajar y actuar coherentemente en una misma dirección, de tal modo que las reacciones frente a problemas o simplemente el curso normal de actividades, no obedezcan a actitudes oportunistas, desleales o dañinas, esto con el objeto de ganar la confianza de clientes, proveedores, empleados etc. que nos garantice su fidelidad a la empresa.
- **Puntualidad:** es un valor de suma importancia para la empresa ya que contribuye a un mejor desempeño en la ejecución del trabajo, además de crear una imagen positiva de la empresa, en cuanto a ser ejemplo de orden y eficacia, en la ejecución de las operaciones del giro normal del negocio.
- **Respeto:** es nuestra garantía absoluta de transparencia. La práctica de este valor nos garantiza el trabajo en equipo, ya que permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás, dándonos

como resultado un mejor desempeño de funciones, que a la vez nos garantiza el crecimiento de la organización.

1.4.4 Políticas

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa.

La política de la calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a:

- a) Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).
- c) Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- d) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción). (Victor & Encinas, 2009)

Concluimos que las políticas son de cumplimiento obligatorio para quienes conforman la organización, estas afectan a todos los niveles jerárquicos sin excepciones, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. Dichas políticas deben ser de fácil entendimiento para que puedan ser comunicadas y asimiladas.

1.4.4.1 Políticas generales de la empresa

- a) Garantizar la calidad e inocuidad de nuestros productos, brindando confianza y satisfacción al cliente.
- b) Velar por contratar colaboradores altamente calificados para cada uno de sus procesos, alimentando la inducción y capacitación con objetivos, que permitan su desarrollo integral.
- c) Satisfacer cada una de las necesidades de bienes y servicios de la organización que cumpla con las características requeridas por el cliente interno, sin afectar la inocuidad.
- d) Informar y educar al cliente acerca del correcto manejo de los productos elaborados en la empresa, para garantizar su seguridad alimentaria.
- e) Mejorar continuamente todos los procesos de la organización.

1.4.4.2 Políticas administrativas

- a) El personal que se contrate deberá pasar por un proceso de selección que compruebe que las personas que se contraten tengan los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeñarán.
- b) Se exige puntualidad en la hora de llegada. Los atrasos deberán ser debidamente justificados.
- c) Si un cliente llegara a exceder el monto de crédito el mismo que será de un máximo de \$500.00 dólares, no se le proveerá de más producto, hasta que éste cancele la totalidad de su saldo.
- d) Los muebles e inmuebles de propiedad de la empresa deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación.
- e) Los bienes muebles que originen gastos en exceso se los dará de baja para su posterior remate.
- f) Mantener información actualizada, con respecto a cambios o presencia de nuevas leyes, reglamentos etc. a los cuales se rige la empresa.
- g) Todo el personal de la empresa debe conocer la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.
- h) Se realizarán inspecciones periódicas, mínimo 2 por semana, para verificar el cumplimiento de las funciones asignadas respectivamente.
- i) La empresa debe contar con todos los permisos vigentes y de cumplimiento obligatorio que exige la ley como: permisos ambientales, LUAE, permisos de funcionamiento entre otros.

1.4.4.3 Políticas comerciales

- a) Se realizará descuento del 1% sobre el valor de la factura de compra, a los clientes que realicen su pago total del valor de sus compras.
- b) El proceso de negociación así como el cumplimiento del mismo se realizará con armonía.
- c) El Distribuidor debe hacer el compromiso de dedicar suficientes recursos para promocionar y vender el producto.
- d) Si por algún motivo ajeno a nosotros, el pedido no se puede entregar dentro del límite de tiempo establecido, se realizará la notificación pertinente del caso.
- e) Una vez entregados los pedidos, el producto queda a responsabilidad del cliente.
- f) Todos los pedidos deberán contar con Órdenes de Compra físicas, además están sujetas a la aprobación del departamento de Ventas y de Crédito y Cobranza.
- g) Se aceptarán devoluciones no más de 4 horas posteriores a la entrega.
- h) El Distribuidor puede solicitar una cotización especial cuando maneje alguna operación que se salga de los parámetros habituales.
- i) El Distribuidor puede solicitar crédito, sujetándose a la Política de Crédito y Cobranza.
- j) Las cotizaciones tienen vigencia al día en que se genera el precio.
- k) Ningún empleado, tiene la autoridad de variar las políticas de o los términos y condiciones que rigen cualquier venta.
- l) Los clientes deben de comprar al menos \$1,000.00 dólares semanales, si esto no ocurre se inhabilitara como cliente.

1.4.4.4 Políticas financieras

- a) El desembolso de fondos deberá contar con la firma de autorización de la Gerente-propietaria.
- b) Considerar lo presupuestado para la distribución de fondos a las diferentes áreas de la empresa.

- c) Todos los pagos se efectuarán a través del departamento de finanzas y se realizarán con la emisión de cheques.
- d) Para pagos menores se utilizará el fondo de caja chica.
- e) Participar en el proceso de formulación presupuestaria.
- f) Proveer de información oportuna y fiable a la gerencia para su posterior toma de decisiones.
- g) Remitir balances, informes mensuales y rendimiento de cuentas de las contabilidades en las fechas requeridas.
- h) Usan de una manera adecuada el capital de la empresa.
- i) La cancelación de sueldos se realizará mensualmente. El plazo máximo para dichos pagos será, hasta cinco días posteriores de haber culminado el mes.
- j) Las facturas serán canceladas el mismo mes de su emisión. Dichos documentos de respaldo serán archivados en el departamento financiero.
- k) Controlar de manera constante el flujo de dinero.
- l) Los comprobantes deberán de estar fechados dentro del periodo en el que se está realizando las compras.

1.4.4.5 Políticas contables

- a) Toda operación susceptible de registro, deberá contar con el soporte documental correspondiente.
- b) La información financiera debe clasificar en base a su naturaleza, por lo cual deberá quedar integrada en los siguientes rubros: activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos.
- c) Los registros de las operaciones, se deberán llevar a cabo considerando: los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así como por los criterios y lineamientos establecidos por la propia organización.
- d) Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- e) Realizar arqueos de caja sin previo aviso.
- f) La documentación de soporte de la contabilidad de un ejercicio terminado, permanecerá en el archivo del departamento financiero.
- g) Los Estados Financieros, deberán ser emitidos en los primeros 10 días hábiles siguientes al periodo inmediato anterior.

- h) Mensualmente, se deberá de proporcionar a las áreas operativas los auxiliares de registro que les correspondan para efectos de validación y conciliación de las operaciones registradas en el período.

1.4.4.6 Políticas de producción

- a) Mantener un régimen de evaluación para que nuestros productos sean elaborados satisfactoriamente.
- b) Suministrar materiales necesarios para garantizar un trabajo de calidad y optimización de tiempo.
- c) Realizar supervisiones periódicas del trabajo y el buen uso de los insumos, la maquinaria y el tiempo que necesitan para producir.
- d) Los trabajadores deberán tener la capacitación necesaria para que puedan desempeñar de forma correcta sus funciones.
- e) Los insumos deberán permanecer siempre en un lugar limpio, fresco y seco para evitar desperdicios o descomposición.
- f) Los materiales de trabajo deben estar en perfectas condiciones para su uso.
- g) El área de trabajo deberá estar siempre limpia y ordenada.
- h) El personal debe estar debidamente uniformado antes de iniciar el proceso de faenación.
- i) Las operaciones de mantención se llevarán a cabo fuera de aquellas áreas en que las máquinas se encuentran operando.

1.5 Diagnóstico situacional

El direccionamiento estratégico es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa “que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el único objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.

La dirección estratégica surge por la necesidad de adaptación de las empresas a los cambios en el entorno y poder establecer la forma de actuar en ellos. Este proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre o con antecedentes escasos, mediante la organización de la información tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa. Uno de los principales beneficios de la dirección estratégica es ayudar a las empresas a diseñar las estrategias de manera sistemática, lógica y racional. Es por esto, que el establecimiento de las estrategias es tan importante, pues le da los soportes básicos para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. (Scribd, s.f.)

Como conclusión el diagnóstico situacional nos refleja los antecedentes de la empresa, tanto con información cualitativa como cuantitativa, ya que la dirección estratégica tiene por objeto ayudar a diseñar las estrategias de manera sistemática, lógica y racional.

1.5.1 Análisis FODA

El análisis FODA (SWOT analysis, strengths= fortalezas; opportunities= oportunidades; weaknesses= debilidades; threats=amenazas) es una herramienta válida y probada para los análisis estratégicos; casi siempre se emplea para efectuar una evaluación inicial de las oportunidades y amenazas en el entorno externo del negocio, así como de las fortalezas y debilidades en el interno. Los administradores de alto nivel recurren a él para estimular sus reflexiones y discusiones de grupo respecto de cómo mejorar su empresa y posicionarla para el éxito. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 79).

Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como **análisis FODA** (análisis FODA, por sus siglas en español). Su

propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. (Hill & Jones, 2009, pág. 18).

Como estos autores nos explican, el FODA tiene por objeto identificar las Fuerzas y Debilidades de la organización, así como también las Oportunidades y Amenazas que presenta la información que se ha recolectado, esto es de gran utilidad puesto que nos ayudará a considerar varios factores que logren maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

1.5.1.1 Cuestionario aplicado al Área de Comercialización

TABLA 1.

CUESTIONARIO APLICADO AL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PREGUNTAS	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Se realiza publicidad para dar a conocer el producto?			X	Las publicidades no son permanentes.
¿Se realiza un análisis adecuado de cotizaciones previo a la orden de compra?			X	No siempre

¿La empresa cumple con las disposiciones legales de comercialización existentes así como las nuevas leyes que entran en vigencia?		X		
¿Se establece condiciones de calidad que debe cumplir el producto, para su posterior venta?		X		
¿Existe un presupuesto destinado a la publicidad del producto?			X	No existe un fondo destinado para la publicidad.

Nota: Cuestionario aplicado al Área de Comercialización para determinar el FODA de la empresa.

1.5.1.2 Cuestionario aplicado al Área Financiera

TABLA 2.

CUESTIONARIO APLICADO AL ÁREA FINANCIERA

PREGUNTAS	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Existen políticas para el área financiera?		X		
¿Existen manuales de procesos para control de inventarios?			X	No existen manuales de procesos

¿Existe un sistema contable adecuado para el registro de las operaciones normales del negocio?			X	Su sistema contable está diseñado en Excel.
¿Existen firmas responsables que autoricen el desembolso de fondos?		X		Dicha autorización es otorgada por la propietaria.
¿Los desembolsos de dinero superiores a \$100 dólares se realizan únicamente con cheques?			X	No siempre

Nota: Cuestionario aplicado al Área Financiera para determinar el FODA de la empresa.

1.5.1.3 Cuestionario aplicado al Área de Recursos Humanos

TABLA 3.

CUESTIONARIO APLICADO AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTAS	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Existe facilidades para contratar el personal necesario para el giro normal del negocio?		X		

¿El personal de la empresa conoce la visión, misión y objetivos que persigue la misma?		X		El personal se encuentra comprometido en alcanzar los objetivos institucionales.
¿Se realizan capacitaciones periódicas al personal de la empresa?		X		El personal está debidamente capacitado
¿Existe una adecuada asignación de funciones?			X	Existe centralización de funciones
¿Se realizan supervisiones periódicas, para verificar el adecuado cumplimiento de las funciones asignadas?			X	Se realiza supervisiones pero estas no son de manera periódica.

Nota: Cuestionario aplicado al Área de Recursos Humanos para determinar el FODA de la empresa

1.5.1.4 Cuestionario aplicado al Área de Producción

TABLA 4.

CUESTIONARIO APLICADO AL ÁREA DE PRODUCCIÓN

PREGUNTAS	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Existen manuales de procesos de producción?			X	

¿Existen medidas de seguridad en la planta procesadora para contrarrestar el peligro de robos, como guardianía, cámaras entre otros?			X	Ninguna
¿El proceso de faenación, requiere indispensablemente de una infraestructura adecuada? ¿Su procesamiento es complejo?			X	Su no complejidad implica la existencia de negocios ilegales, que perjudican directamente a los precios en el mercado.
¿El personal cuenta con los implementos e insumos necesarios para la ejecución de su trabajo?		X		
¿Existe un responsable exclusivo para el área de producción?			X	

Nota: Cuestionario aplicado al Área de Producción para determinar el FODA de la empresa

1.5.2 FODA de la empresa

TABLA 5.

FODA DE LA EMPRESA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sacar al mercado un producto de excelente calidad a un precio competitivo. • Mano de obra barata. • Trabajadores comprometidos en alcanzar los objetivos de la empresa. • Personal capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos para realizar las estrategias de publicidad. • Centralización de funciones. • No existen manuales de procesos. • Falta de control interno que garantice el cumplimiento de las funciones asignas al personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar al mercado con nuevas estrategias publicitarias. • Créditos de la CFN a micro empresarios. • Tendencia de las personas a consumir carne de aves. • Aportar con el desarrollo del mercado ofreciendo un producto innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importación de aves de otros países. • Creación de nuevas empresas que ofrezcan un precio más competitivo. • Presencia de negocios ilegales. • Nuevas políticas gubernamentales.

Nota: Diagnostico actual de la empresa bajo el método FODA.

Elaborado por: Silvia Villamarín

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de control interno

Control interno es un proceso:

- Diseño y efectuado por quienes tienen a cargo el gobierno, la administración y otro personal; y
- Que tiene la intención de dar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2008, pág. 43)

Principalmente el control interno lo deben realizar los que se encuentran a cargo de la administración de la empresa, es recomendable que se la realice sin previo aviso, para de esta manera detectar irregularidades en caso de haberlas.

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.” (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 19).

Para realizar un control interno, éste debe ser bien planificado y para poder llevarlo a cabo es necesario aplicar diferentes métodos pre-establecidos, para que este arroje resultados confiables.

El enfoque contemporáneo del control interno “informe COSO” es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su

grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 19).

Tomando en cuenta la definición que estos autores dan al Control Interno podemos concluir que es un conjunto de métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la organización, con el fin de salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad de los datos contables, como también promover la eficiencia y lograr la comunicación de políticas administrativas, estimular y evaluar el cumplimiento de estos últimos.

2.2 Objetivos del control interno

Hay una relación directa entre los objetivos de la entidad y el control interno que la entidad implementa para asegurar el logro de tales objetivos. Una vez que se establecen los objetivos, es posible identificar y valorar los eventos (riesgos) potenciales que impedirían el logro de los objetivos. Con base en esta información, la administración puede desarrollar respuestas apropiadas, las cuales incluirán el diseño del control interno.

El control interno puede ser diseñado en primer lugar para prevenir que ocurran debilidades materiales potenciales o para detectar y corregir las debilidades materiales luego que hayan ocurrido.

Los objetivos de la entidad, y por consiguiente su control interno, pueden ser agrupados ampliamente en cuatro categorías:

- Metas estratégicas, de alto nivel, que respaldan la misión de la entidad;
- Información financiera (control interno sobre la información financiera);

- Operaciones (controles operaciones); y
- Cumplimiento con leyes y regulaciones.

El control interno que es relevante para la auditoría corresponde principalmente a la información financiera. Éste aborda los objetivos que tiene la entidad en la preparación de estados financieros para propósitos externos. Los controles operacionales, tales como la programación de la producción y del personal, el control de calidad, el cumplimiento de los empleados con los requerimientos de salud y seguridad, normalmente no serían relevantes para la auditoría, excepto cuando:

- La información producida es usada para desarrollar un procedimiento analítico;
- La información es requerida para revelación en los estados financieros.

Por ejemplo, si las estadísticas de la producción se usaron como base para un procedimiento analítico, serían relevantes los controles para asegurar la exactitud de tales datos. Si el no-cumplimiento con ciertas leyes y regulaciones tienen un efecto directo y material sobre los estados financieros, serían relevantes los controles para detectar y reportar sobre el no-cumplimiento. (Mantilla, 2008, págs. 43-44)

Es decir podemos destacar tres objetivos principales del control interno. Primero, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, es decir si se cuenta con adecuados sistemas de información financiera tendremos mayor protección de los recursos de la empresa. Segundo, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, la misma consiste en obtener el máximo de utilidad con el mínimo de esfuerzo y de recursos. Tercero, el cumplimiento de las políticas, reglamentos aplicables, estos deben ser de conocimiento de todos los miembros de la empresa para que puedan regirse a ellos y garantizar el cumplimiento de la misión.

2.3 Elementos del control interno

Las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables, clasificando su enfoque bajo los elementos de control interno de organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión. (Estupiñán Gaitán, 2006, págs. 19-20).

El control interno está formado por varios elementos, los cuales son esenciales para aplicar un adecuado control administrativo y contable.

2.3.1 Explicación técnica de elementos básicos del sistema de control interno

2.3.1.1 Elemento de organización

“Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segreguen las funciones de registro y custodia.” (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 20).

El elemento de organización es de vital importancia puesto que se requiere una adecuada segregación de funciones, responsables etc. que sirva como guía para desempeñar correctamente las operaciones de la empresa.

2.3.1.2 Elementos sistemas y procedimientos

“Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.” (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 20).

Los sistemas y procedimientos nos ayudarán para poder obtener informes adecuados de la empresa, además de tener un control respecto a la autorización de transacciones y procedimientos.

2.3.1.3 Elementos de personal

- Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización.
- Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal. (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 20)

Este elemento es primordial, ya que el personal es una pieza clave para que una empresa pueda funcionar, para ello es importante un control adecuado desde el reclutamiento del personal y durante todo el tiempo que se encuentre dentro de la empresa, controlando que los mismos estén debidamente capacitados, motivados, cumplan y respeten los reglamentos que rigen a la empresa.

2.3.1.4 Elementos de supervisión

“Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.” (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 20)

La supervisión tanto interna como externa o a la vez un autocontrol nos ayudaría para detectar a tiempo errores o desviaciones y nos permitiría tomar medidas correctivas.

2.4 Diferentes sistemas o métodos de control interno

2.4.1 COSO I

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgo
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y confirman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De esta manera el control interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra. (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 26)

El control interno consta de cinco componentes, los cuales se interrelacionan entre sí, es decir, cada componente influye en los otros, hay que recalcar que todas las empresas utilizan los cinco componentes para el control y este variará en cada organización según el tamaño, cultura, administración etc. sin embargo en cada una de ellas el control será diferente.

“El marco COSO I tenía cinco componentes que afectaban a tres objetivos principales que figuran en la planta del cubo (operacionales, información y cumplimiento). En el lateral se puede ver cómo afectan a todos los estratos de la sociedad, y en la vista de alzado los cinco puntos a analizar en relación al control interno:”

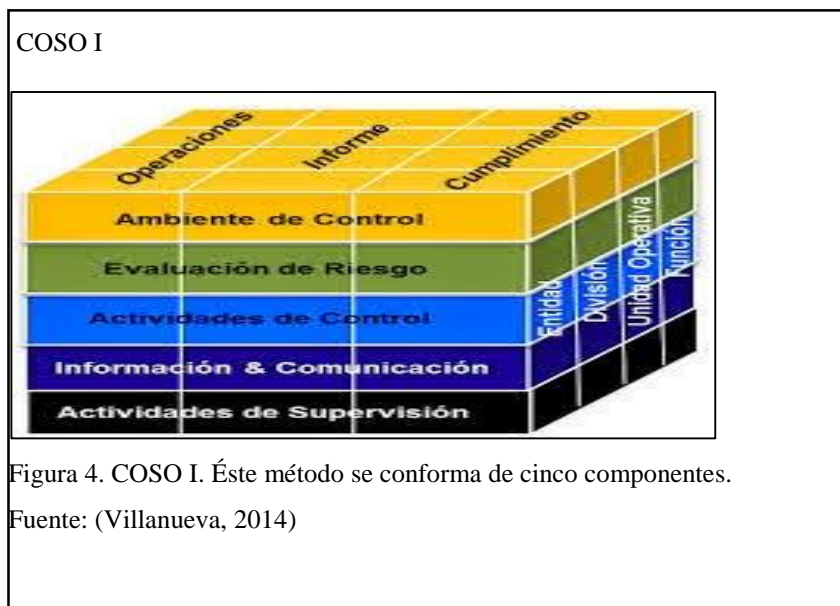


Figura 4. COSO I. Éste método se conforma de cinco componentes.

Fuente: (Villanueva, 2014)

Dentro de una organización es de vital importancia llevar un adecuado control interno que ayude a prevenir, detectar, controlar y gestionar los riesgos.

2.4.2 COSO II

“En 2004 se lanzó el marco COSO II. Según esta última versión, el control interno se definía como un proceso compuesto de procesos. Es por ello que pasó de 5 componentes a 8:”

COSO II

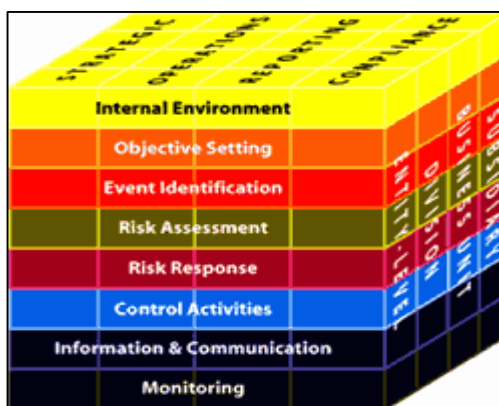


Figura 5. COSO II. Éste Método es la continuación del COSO I y consta de ocho componentes
Fuente:(Villanueva, 2014)

Podemos darnos cuenta que en el COSO II incorpora tres componentes al Control Interno según COSO I los cuales son, establecimiento de objetivos, identificación de eventos o acontecimientos y respuestas al riesgo.

Para la presente tesis se desarrollará bajo el método de Control Interno COSO II

2.4.3 COBIT

“La misión principal de COBIT es investigar, desarrollar, hacer público y promover un marco de control de gobierno TI autorizado, actualizado, aceptado internacionalmente para la adopción por parte de las empresas y el uso diario por parte de gerentes de negocio, profesionales de TI y profesionales de aseguramiento”

COBIT

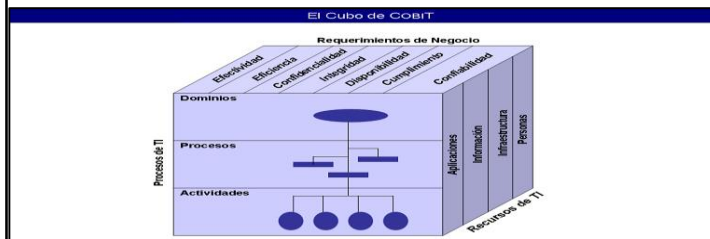


Figura 6. COBIT. Se basa en las Tecnologías de la Información.
Fuente: (OVERTI, s.f.)

La aplicación de COBIT trae varios beneficios ya que proporciona a la empresa información clave para el cumplimiento de objetivos, y a la vez dicha información requiere de adaptarse a ciertos criterios de control.

2.4.4 CORRE

CORRE

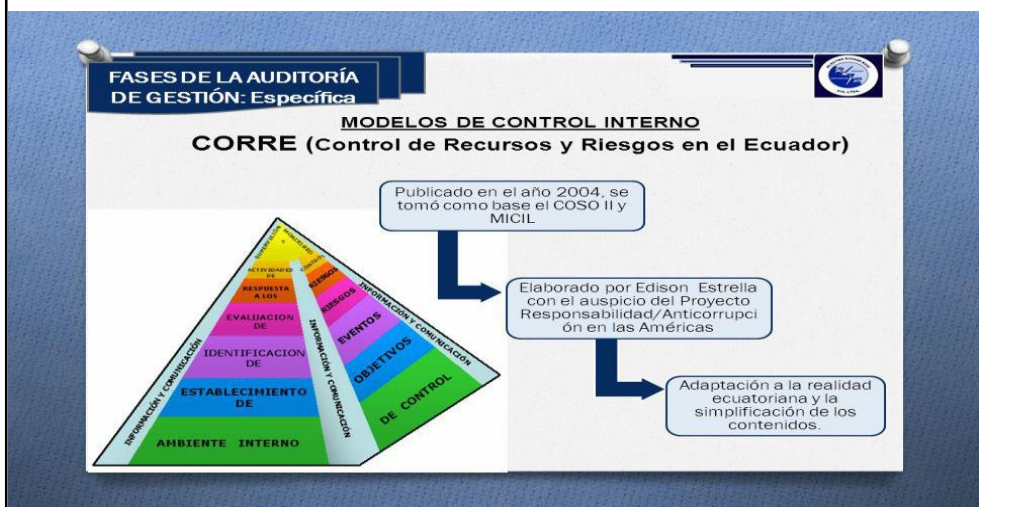


Figura 7. CORRE. El Método se basa en la conducta ética, la integridad y la competencia.
Fuente: (RUIZ, 2012)

La base fundamental del CORRE se encuentra en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia. Este método toma como base el COSO Y MICIL procura su adaptación a la realidad ecuatoriana y a la simplificación de los contenidos, facilita su comprensión y aplicación.

2.5 Componentes del control interno según COSO II

2.5.1 Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrolla las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa. (Estupiñán Gaitán, 2006, págs. 27-28)

La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en las actividades de recursos humanos respecto al control de sus actividades. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos.

2.5.1.1 Factores de ambiente de control

- La integridad y los valores éticos
- El compromiso a ser competente
- Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría
- La mentalidad y estilo de operación de la gerencia
- La estructura de la organización
- La asignación de autoridad y responsabilidades
- Las políticas y prácticas de recursos humanos (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 28)

2.5.2 Evaluación de riesgo

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

En toda entidad es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucradas en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo. (Estupiñán Gaitán, 2006, págs. 28-29)

Los riesgos pueden provenir del medio ambiente o de la organización misma, estos son los que pueden interferir en los objetivos propuestos por el sistema, es por ello que se debe establecer un proceso amplio que identifique y analice los riesgos posibles.

2.5.3 Actividades de control

“Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con todas las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.” (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 32)

Sabemos que las actividades de una organización se manifiestan en sus políticas, sistemas y procedimientos, entonces las actividades de control se orientan hacia la identificación y el análisis de riesgos reales que amenazan al cumplimiento de la misión, objetivos entre otros, estas actividades pueden ser aprobación, verificación, revisión de indicadores de gestión, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

2.5.4 Sistemas de información y comunicación

“Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.” (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 33)

Es importante que la entidad cuente con sistemas de información eficientes que estén orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normativa para así lograr su manejo y control.

2.5.5 Supervisión y monitoreo

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las

condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 37)

Una vez que se haya planeado he implementado un sistema de control interno, es necesario vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo. Hay que tener en cuenta que todo sistema de control interno por más perfecto que parezca, en algún momento puede deteriorarse o con el tiempo puede perder su efectividad, por esto se debe mantener una supervisión permanente, para poder detectar a tiempo cualquier problema que presente.

2.6 Clasificación del control interno

2.6.1 El control interno administrativo

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- Coordinar sus funciones;
- Mantener una ejecutoria eficiente;
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas,
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control.
- El control de evaluación de riesgo
- El control y sus actividades

- El control del sistema de información y comunicación.
- El control de supervisión o monitoreo.

(Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 7)

2.6.2 El control interno contable

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en que se lleva a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa.
- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva. (Estupiñán Gaitán, 2006, págs. 7-8)

2.7 Limitaciones del control interno

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio

El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.

- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.

Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder

- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.

Polución de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias. (Monografias.Com, s.f.)

2.8 Principios del control interno

Principios Generales

- Garantía razonable.
- Respaldo
- Personal competente
- Objetivos de control
- Vigilancia de los controles

Principios Específicos

- Documentación
- Registro adecuado y oportuno de las transacciones y hechos
- Autorización y ejecución de las transacciones y hechos
- División de tareas (segregación)
- Supervisión

(Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 20)

2.9 Evaluación del control interno

2.9.1 Método Cuestionario

Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta

afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indica una debilidad o un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resultan aplicables; en ese caso se utilizan las letras –NA- no aplicable. En otros casos las preguntas amerita un análisis más detallado; en este caso se cumple la información.

La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno. No obstante, existen algunas limitaciones que el encarado de la auditoría debe subsanar, tales como: adaptación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la empresa bajo examen, que no siempre pueden preverse en un cuestionario estándar. Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia del auditor que está efectuado el relevamiento por este método.

Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requieren para la auditoría. (Estupiñán Gaitán, 2006, págs. 160-161)

Método Cuestionario

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO (NIAA 400)

FIRMA DE AUDITORÍA "REIJAV"	P.E.12
AUDITORÍA FINANCIERA	1/3
	Empresa: I.D.A. Distribuidora de los Andes C.A.
	Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre 2009
	Cuenta: Activo fijo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Objetivo: Determinar niveles de confianza y riesgos de control.

#	Preguntas	Respuesta			Debilidad		Calificación		Observaciones
		N/A	Si	No	Mayor	Menor	Obtenida	Máxima	
1	¿Existe aprobación de la administración para la venta, retiro, destrucción del activo fijo?		✓				5	5	
2	¿Ha implantado la empresa el control en la adquisición, venta, custodia y registro del activo fijo?			✓	✓		0	10	
3	¿Existen métodos para verificar que se hayan recibido y registrado adecuadamente los activos adquiridos?		✓				3	3	
4	¿Se toman periódicamente inventarios físicos de bienes muebles e inmuebles así como de sus condiciones físicas?			✓	✓		0	7	
5	¿Se comunica al Departamento Contable acerca de los bienes dados de baja?		✓				3	3	

Cuestionario de preguntas

Figura 8. Método Cuestionario. Éste Método es una gran herramienta para el Control Interno
Elaborado por: Javier Jaramillo Encalada

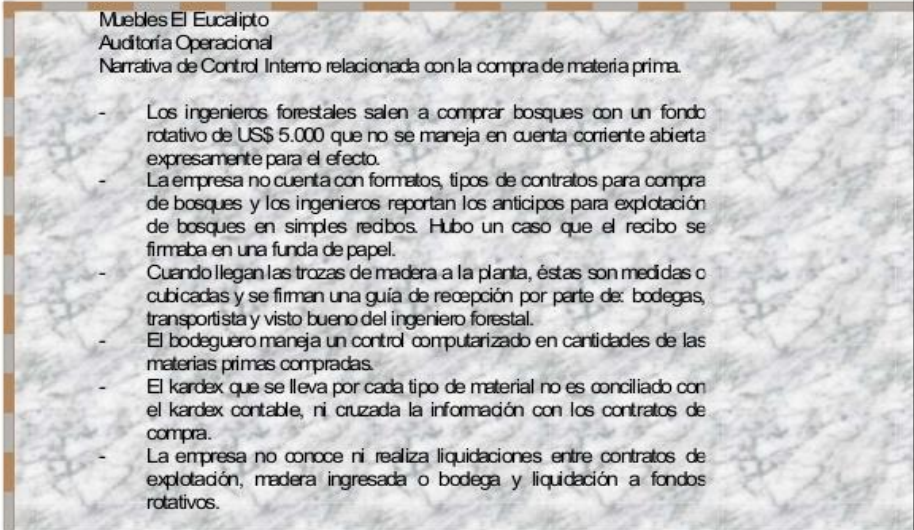
2.9.2 Método Narrativo o Descriptivo

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Este método no puede ser aplicado en auditoría de pequeñas empresas, requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que le es necesaria y determinar el alcance del examen. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso. (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 161)

Método Descriptivo

Ejemplo de Narrativa de Control Interno



Muebles El Eucalipto
Auditoría Operacional
Narrativa de Control Interno relacionada con la compra de materia prima.

- Los ingenieros forestales salen a comprar bosques con un fondo rotativo de US\$ 5.000 que no se maneja en cuenta corriente abierta expresamente para el efecto.
- La empresa no cuenta con formatos, tipos de contratos para compra de bosques y los ingenieros reportan los anticipos para explotación de bosques en simples recibos. Hubo un caso que el recibo se firmaba en una funda de papel.
- Cuando llegan las trozas de madera a la planta, éstas son medidas o cubicadas y se firman una guía de recepción por parte de: bodegas, transportista y visto bueno del ingeniero forestal.
- El bodeguero maneja un control computarizado en cantidades de las materias primas compradas.
- El kardex que se lleva por cada tipo de material no es conciliado con el kardex contable, ni cruzada la información con los contratos de compra.
- La empresa no conoce ni realiza liquidaciones entre contratos de explotación, madera ingresada o bodega y liquidación a fondos rotativos.

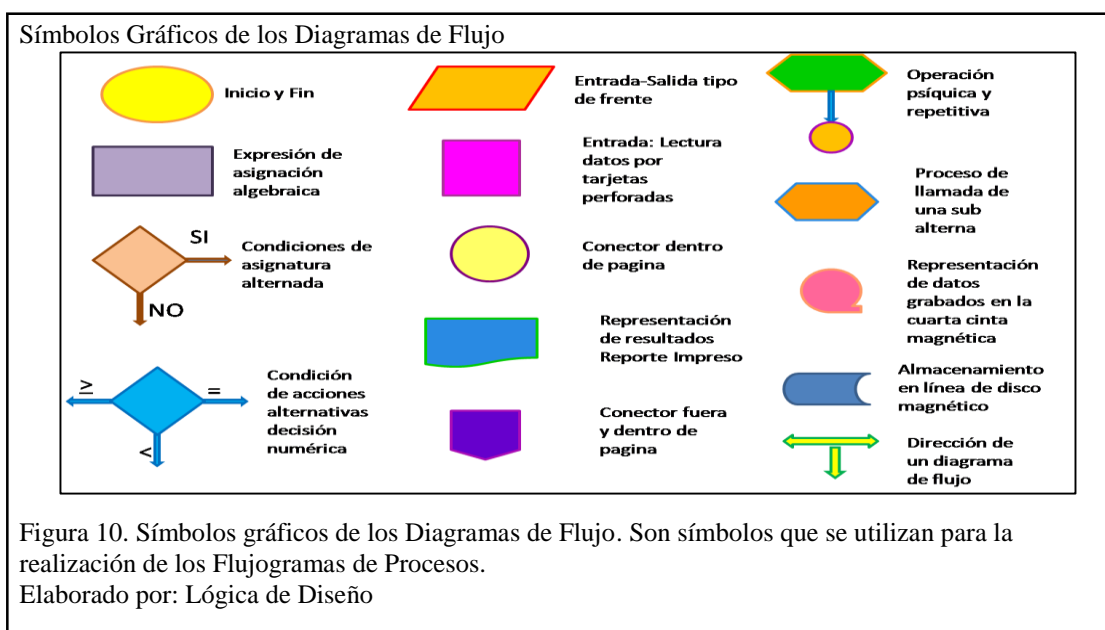
Figura 9. Método Narrativo. Es el resultado de una entrevista.
Elaborado por: Milton Maldonado

2.9.3 Método Gráfico o Diagrama de Flujo

Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

Este método es un complemento muy útil porque la representación básica de los circuitos y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados por varios años, en el caso de exámenes recurrentes, y localizar muy rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa.

Sus principales ventajas son: a) identificar la existencia o ausencia de controles financieros y operativos, b) permitir al auditor apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos que se combinan en el relevamiento; y c) facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre asuntos financieros y operativos. (Estupiñán Gaitán, 2006, págs. 161-162)



Flujograma

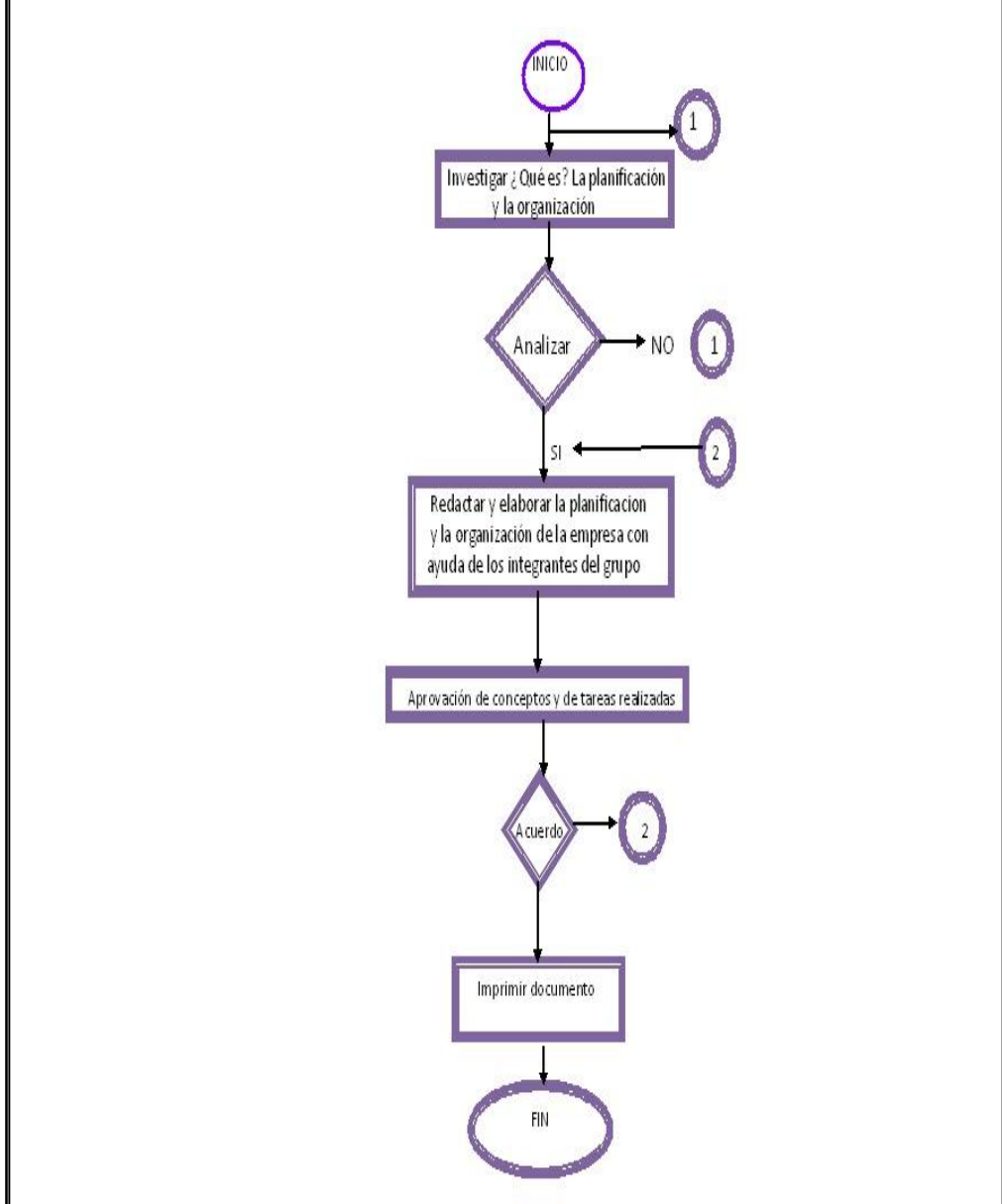


Figura 11. Flujograma. Los flujogramas reflejan el orden de ejecución de los procesos de una empresa.

Elaborado por: Oryza Arroz

CAPÍTULO 3

3. DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA FINANCIERA EN LA PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”, UBICADA EN EL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

3.1 Antecedentes de la propuesta

Dada la complejidad de las operaciones de la empresa en las áreas de producción, comercialización, administración, como financiera, la aplicación de procedimientos orientados a la identificación de áreas críticas, nos permiten proponer actividades que ayudará a optimizar recursos tanto monetarios como de tiempo, además de guías para el desarrollo adecuado de las actividades en cada área. Para el caso que nos corresponde solamente se tomará la parte financiera.

3.2 Objetivos de la propuesta

3.2.1 Objetivo general

Diseñar un manual de control interno para el Área Financiera, que contribuya al mejoramiento de la gestión contable y financiera de la procesadora avícola “ANDIVÍ”.

3.2.2 Objetivos específicos

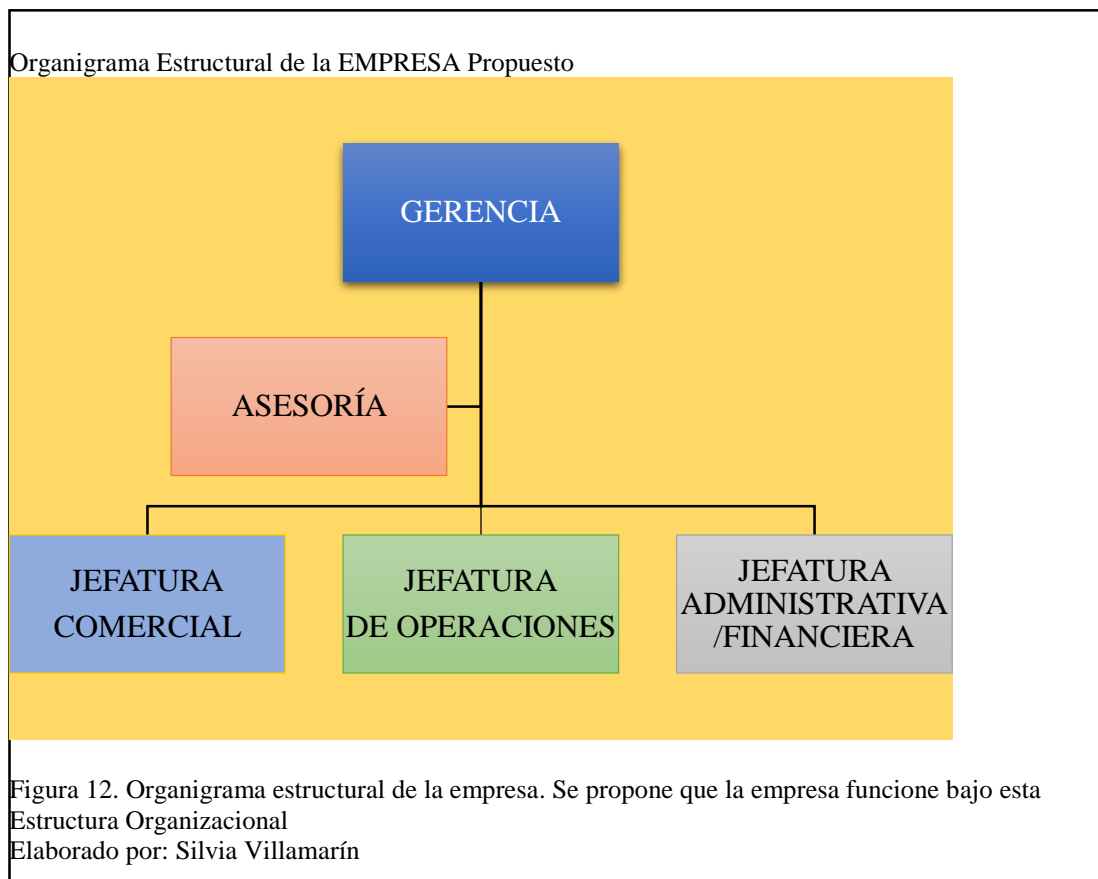
- Definir normas y políticas para asegurar que toda la empresa trabaje bajo los mismos parámetros.
- Diseñar instructivos y formularios para un adecuado desarrollo de las actividades que desempeña la organización.
- Diseñar procedimientos gráficos descriptivos que permita una visualización más clara de las actividades así como también que la distribución de trabajo sea equitativo.

3.3 Desarrollo de la propuesta

Es necesario recalcar que la propuesta que se va a realizar, no será factible aplicarla en las circunstancias actuales en la que se encuentra la empresa, si no que la misma se podrá llevar a cabo en una etapa de crecimiento, considerando los siguientes puntos críticos:

- Creación de Personería Jurídica
- Incorporación de un sistema contable
- Existencia de un control estricto de las finanzas
- Incorporar un nivel de automatización a los procesos
- Elaborar un plan estratégico
- Elaborar planes de desarrollo institucional.

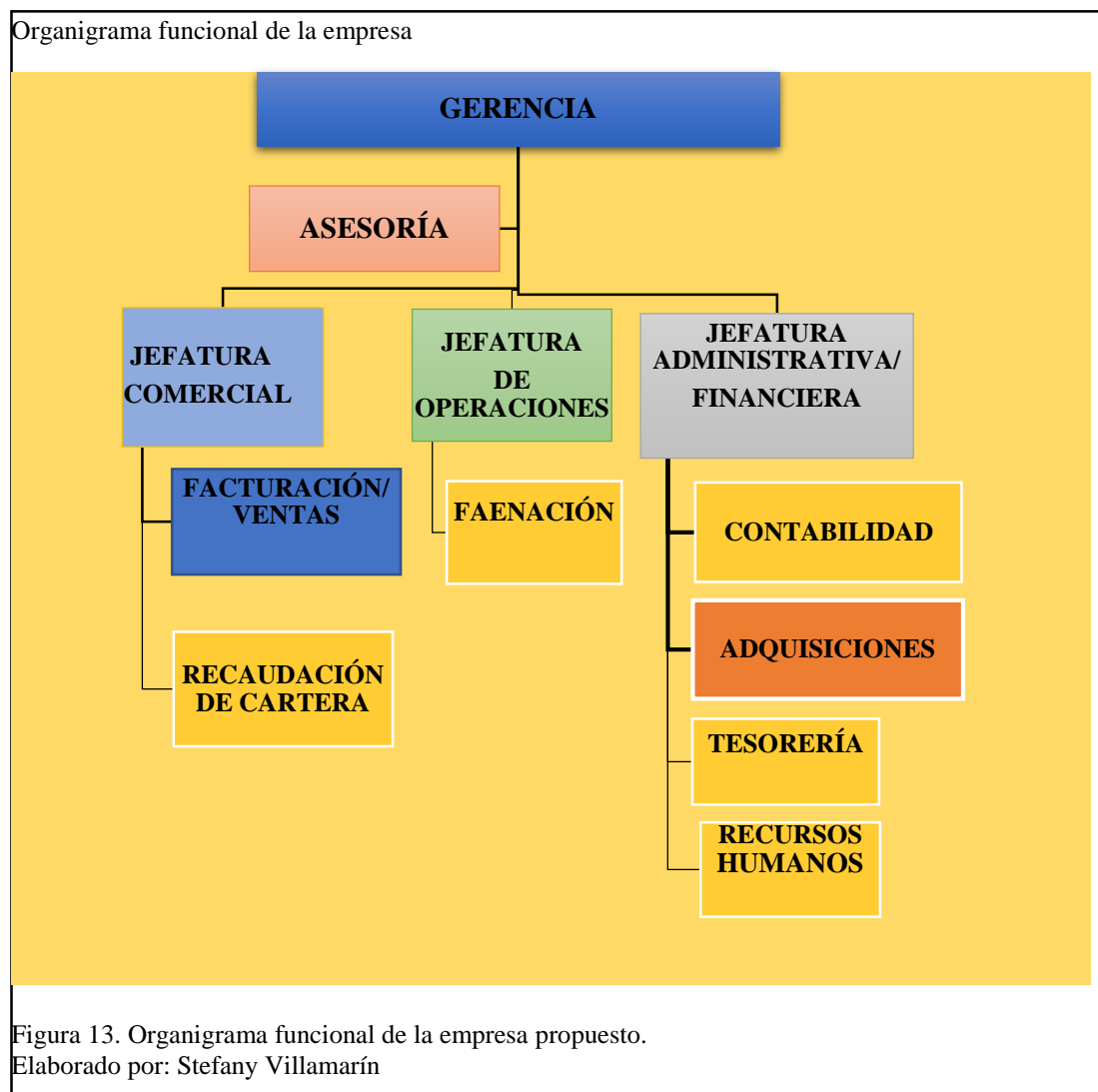
3.3.1 Organigrama estructural de la empresa propuesto



El diseño de un nuevo organigrama estructural, tiene por objeto distinguir niveles jerárquicos, líneas de autoridad como también una buena coordinación del trabajo. Dicha propuesta nace de dos supuestos respectivamente analizados los cuales son:

1. El descubrimiento de una demanda insatisfecha, en la cual encontramos una oportunidad para crecer en ventas.
2. Al incrementar las ventas, el trabajo aumentará y por consiguiente será necesario más personal de apoyo.

3.3.2 Organigrama funcional de la empresa propuesto



3.3.2.1 Funciones del Departamento de Gerencia

- Representar a la empresa.
- Delimitar la misión, visión y los objetivos de la organización como también la forma de alcanzar el cumplimiento de los mismos.
- Establecer políticas que rijan las actividades de la empresa.
- Mantener buenas relaciones con todos los miembros de la empresa.
- Resolver conflictos internos como externos a la empresa.
- Dirigir y controlar el desempeño y rendimiento de los departamentos, para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- Proyectar y desarrollar metas a corto y largo plazo.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas en las reuniones.

3.3.2.2 Funciones de la Jefatura Comercial

- Determinar pronósticos de ventas.
- Establecer contacto con los distribuidores, para satisfacer la demanda del mercado.
- Definir precios.
- Realizar publicidad y promoción de ventas.
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- Estudiar nuevas maneras de ofrecer el producto.
- Definir e implementar estrategias de corto, mediano y largo plazo para la captación de recursos y la satisfacción del cliente.
- Coordinar el Área de Facturación/Ventas.
- Coordinar el Área de Recaudación de Cartera.

3.3.2.3 Funciones del Área de Facturación/Ventas

- Recibir pedidos.
- Verificar la existencia de producto, para confirmaciones de pedidos.
- Aplicar descuentos

- Brindar una adecuada atención a los clientes, con un servicio amable y oportuno.
- Efectuar investigación crediticia de clientes y nuevos clientes para otorgar créditos.
- Aprobación de créditos.
- Llevar una facturación adecuada.
- Controlar fechas de caducidad de facturas.
- Anulación de facturas.
- Manejar un archivo ordenado y coherente.

3.3.2.4 Funciones del Área de Recaudación de Cartera

- Recaudar los valores de las facturas a crédito.
- Exigir a clientes puntualidad en pagos.
- Aplicar controles administrativos para reducir las cuentas incobrables.
- Emitir comprobantes de abonos.
- Efectuar la custodia de valores recolectados.
- Preparar informes diarios del dinero recaudado.
- Enviar el dinero recaudado a Tesorería para que este sea depositado.

3.3.2.5 Funciones de la Jefatura de Operaciones

- Coordinar y Supervisar todo el proceso de faenación y comunicar a la gerencia cualquier problema que surja.
- Receptar las órdenes de producción.
- Solicitar la adquisición de los pollos y el material necesario.
- Asegurar que existan los materiales y producto necesario para el procesamiento.
- Vigilar que el personal del área de faenación realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto.
- Controlar que se cumplan las condiciones de pedido en cantidad, calidad y tiempo.
- Vigilar la higiene de la planta.

3.3.2.6 Funciones del Área de Faenación

- Difundir las condiciones del pedido, al personal del área.
- Llevar a cabo el procesamiento de faenación de pollos.
- Realizar un adecuado despacho del producto.
- Realizar un buen aseo de la planta faenadora.

3.3.2.7 Funciones de la Jefatura Administrativa/Financiera

- Supervisar los registros financieros.
- Autorizar desembolsos de dinero.
- Dirigir y controlar las funciones Contables, Tesorería, Adquisiciones y Recursos humanos.
- Contratación de personal.
- Analizar los estados financieros.
- Aprobar se realicen las adquisiciones necesarias para las actividades normales del negocio.
- Apoyar a la gerencia en alguna situación que sea solicitado.

3.3.2.8 Funciones del Área de Contabilidad

- Registrar los movimientos financieros de la empresa.
- Realizar declaraciones tributarias.
- Realizar declaraciones laborales.
- Preparar de Roles de Provisiones.
- Preparar estados financieros.
- Establecer medidas de control interno.
- Mantener un archivo adecuado y ordenado de los documentos de respaldo de los movimientos de la empresa.

3.3.2.9 Funciones del Área de Tesorería

- Gestionar cobros de facturas de ventas al contado.

- Depositar los valores percibidos por el área de Recaudación de Cartera.
- Controlar y brindar información oportuna de liquidez de la empresa.
- Verificar si existe dinero para efectuar el pago de obligaciones.
- Pagar a proveedores.
- Pagar nómina y obligaciones tributarias y laborales.
- Emitir cheques.
- Controlar las cuentas bancarias de la empresa.
- Almacenar los documentos de soporte de las transacciones realizadas.

3.3.2.10 Funciones del Área de Adquisiciones

- Planificar las adquisiciones.
- Publicar las solicitudes de propuestas.
- Desarrollar la lista de vendedores calificados.
- Negociar los contratos.
- Evaluar las propuestas.
- Gestionar los contratos
- Seleccionar vendedores.
- Comprar.

3.3.2.11 Funciones del Área de Recursos Humanos

- Buscar, contratar, entrenar, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño.
- Determinar sueldos de los empleados.
- Preparar roles de pagos.
- Establecer sanciones
- Verificar la higiene y seguridad industrial

3.3.3 Mapa de procesos

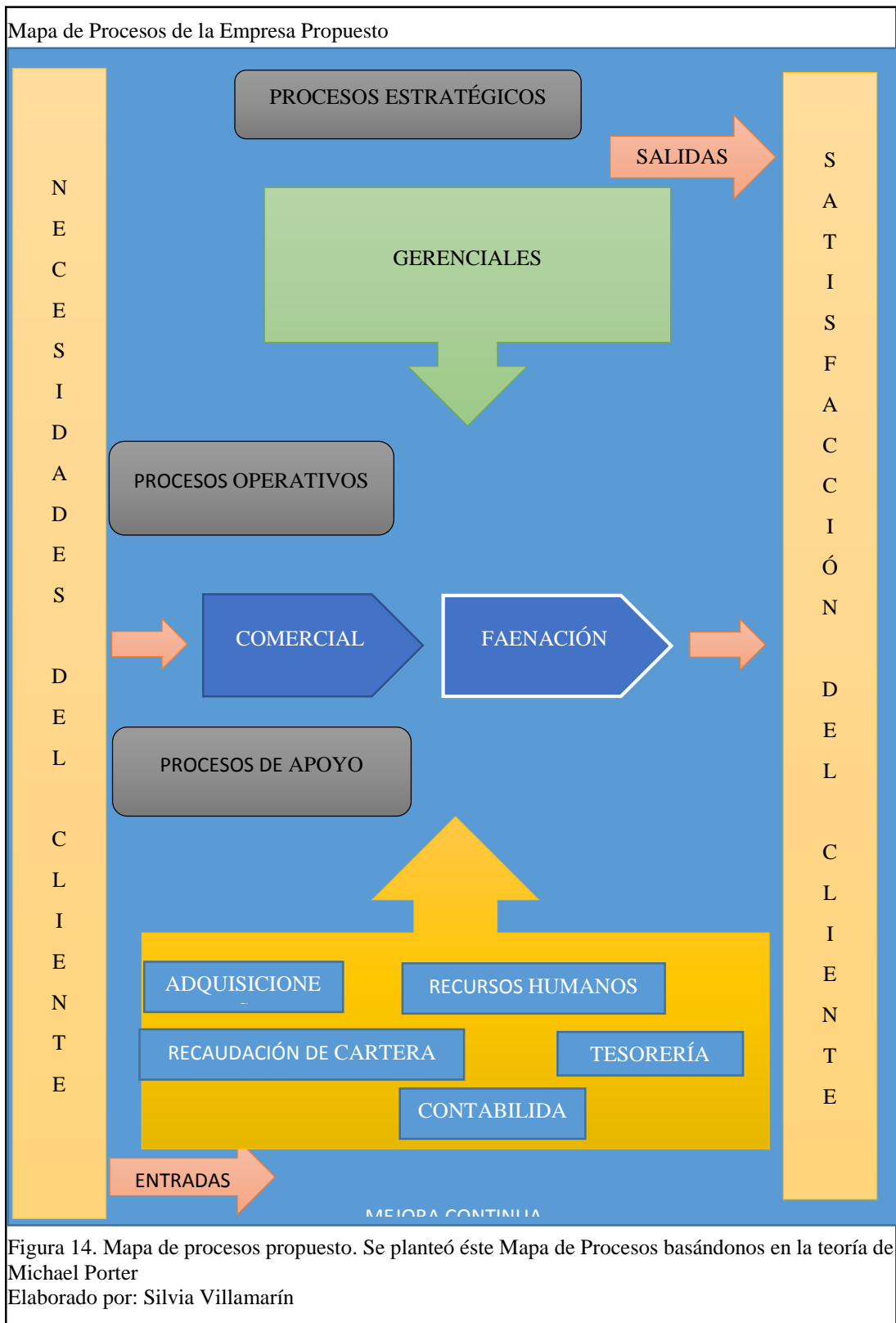
Un mapa nos otorga la capacidad de comprensión y de ubicación de una realidad que es compleja. A través del “mapa”, la incertidumbre desaparece y es posible conducirse con mayor precisión. Un mapa de procesos siguiendo la analogía debe permitir:

La identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización, y que puedan ser identificadas como procesos, desde la identificación o diagnóstico de sus necesidades hasta la evaluación de si éstas son (o no) satisfechas, pasando por la intervención a través del diseño y producción de bienes y/o servicio, constituye un mapa de procesos.

El mapa de procesos establece, además, las conexiones (vínculos) entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización. El rasgo distintivo de un mapa de procesos lo constituye la claridad a través de la que los vínculos entre un conjunto de procesos es presentada (los vínculos pueden ser de información, recursos económicos, influencia, autoridad, productos físicos, etcétera). (Medina Giopp, 2005, pág. 169).

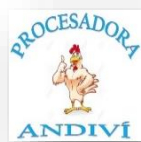
De acuerdo con el autor anteriormente mencionado, el mapa de procesos nos reflejará como está organizada la empresa, nos describe sus procesos y además podremos distinguir el cómo están relacionados, teniendo en cuenta que el objetivo de este, es cumplir con la misión y visión de la empresa mejorando la calidad de trabajo.

3.3.3.1 Mapa de procesos de la empresa propuesto



3.3.4 Procedimiento de facturación/ventas propuesto

3.3.4.1 Procedimiento de facturación/ventas a crédito



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

FACTURACIÓN/VENTAS A CRÉDITO

1. OBJETIVO: Otorgar ventas a crédito, aplicando un adecuado proceso para el mismo, con el fin de proporcionar facilidades de pago para mantener la fidelidad del cliente.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

- a) Mantener actualizado la base de datos de clientes.
- b) Las ventas se efectuarán al por menor y mayor.
- c) Comunicar al cliente, que una vez realizado el pedido deberá cancelar el valor del mismo haya o no haya recibido el producto, siempre y cuando no sea por responsabilidad de la empresa, si no, del cliente.
- d) Aplicar un descuento del \$0,075 centavo de dólar a partir de \$7.000,00 dólares en compras.
- e) Una vez que se haya entregado la mercadería no se aceptarán devoluciones.
- f) Una vez realizado el pedido no se aceptará que este sea cancelado, de lo contrario se aplicará la penalidad correspondiente al caso.
- g) El monto máximo de crédito es de \$10.000,00 por cliente.
- h) El tiempo máximo de crédito es de 8 días laborables sin intereses.
- i) Si sobrepasan el plazo de crédito se aplicara el 2% de interés sobre el monto que adeuda.
- j) Los requisitos que deben presentar los clientes interesados de obtener crédito son:
 - Copia de la cédula y papeleta de votación.

- Copia del RUC
 - Referencias comerciales y personales.
 - Garantías como cheques certificados o letras de cambio.
- k) Antes de otorgar créditos, revisar el estado de crédito en la Base de Datos de clientes que mantiene el área de Recaudación de Cartera.
- l) Si los clientes mantienen saldos vigentes de pago no se les otorgará más créditos, hasta que este sea cancelado.
- m) La emisión de la factura se realizará una vez se haya cancelado la totalidad del crédito.
- n) El cliente puede emitir sus retenciones de la fuente, hasta 5 días posteriores de la entrega de la factura, como lo establece el SRI (Servicios de Rentas Internas), la empresa no aceptará retenciones fuera del plazo establecido.
- o) Las facturas deben constar de una original y tres copias.
- p) Llenar adecuadamente todos los campos de la factura como lo exige el SRI
- q) La factura no se entregará una vez que el cliente haya firmado.

3. RESPONSABLES: Área de facturación/ventas.

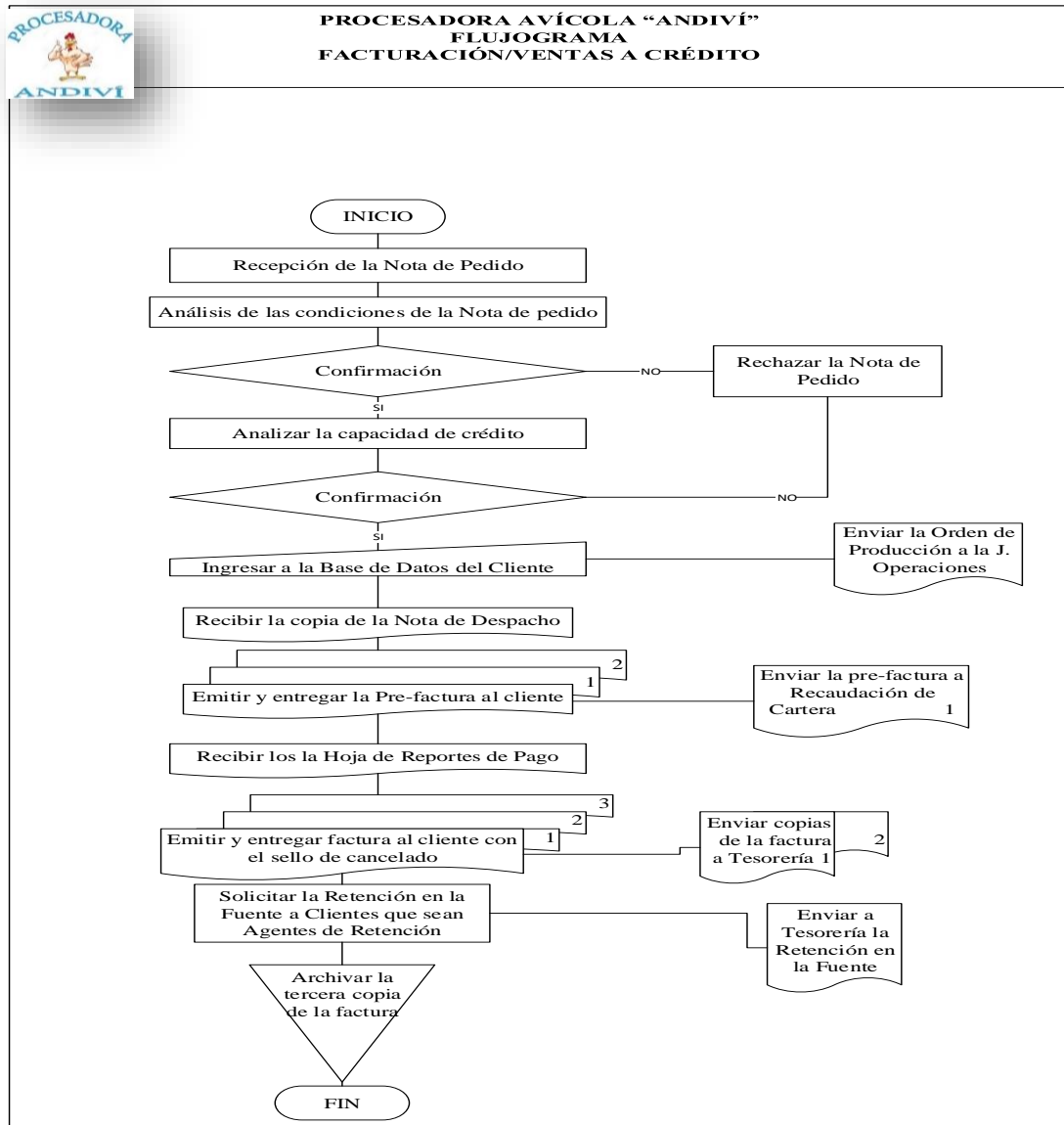
4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recepción de la Nota de Pedido del cliente	Área de facturación/ventas.	Nota de pedido
2	Analizar si se puede cumplir con las condiciones del pedido, y confirmar al cliente.		
3	Si no se puede cumplir con el pedido, rechazar el pedido.		
4	En caso de aprobación de pedido, realizar un análisis de capacidad de crédito del cliente, si se trata de un		Historial del cliente

	nuevo cliente analizar la carpeta de requisitos presentados por el mismo, o en la Base de Datos de Estados de Cuenta de Clientes si estos no son nuevos.		Certificados comerciales, personales, Ruc, cédula, papeleta de votación, cheque o letra de cambio
5	Si no se aprueba el crédito, rechazar el pedido.		
6	Si el crédito es aprobado, ingresar a la base de Datos de clientes		Base de datos
7	Enviar la Orden de Producción a la Jefatura de Operaciones	Jefatura de Operaciones	Orden de producción
8	Recibir la primera copia de la Nota de Despacho por parte del Área de Faenación.		Nota de Despacho
9	Emitir una pre-factura con dos copias y la original entregar al cliente.	Área de facturación/ventas.	Pre-factura
10	Enviar la primera copia de la pre-factura al área de Recaudación de Cartera.		Pre-factura
11	Recibir el Reporte de Pago de clientes.	Área de Recaudación de Cartera	Reporte de Pago
13	Emitir factura con tres copias y colocar el sello de cancelado.	Área de facturación/ventas.	Factura
14	Solicitar la Retención en la Fuente a clientes que sean Agentes de Retención		

15	Recibir el comprobante original de la Retención en la Fuente	Cliente	Retención en la fuente
16	Enviar la Retención en Fuente en conjunto con la primera y segunda copia de la factura al área de Tesorería.	Área de facturación/ventas.	Retención en la fuente Factura
17	Archivar la tercera copia de la factura.		Factura

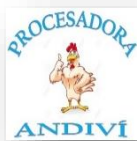
Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 5/01/2015	Fecha:

3.3.4.2 Diagrama de flujo de los procedimientos del Área de Facturación/Ventas a Crédito



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 5/01/2015	Fecha:

3.3.4.3 Procedimientos de facturación/ventas al contado



PROCESADORA AVÍCOLA "ANDIVÍ"

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

FACTURACIÓN/VENTAS AL CONTADO

1. OBJETIVO: Recuperar la inversión y generar utilidad al menor tiempo posible, para generar mayor liquidez a la empresa.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

- a) Mantener actualizado la base de datos de clientes.
- b) Las ventas se efectuarán al por menor y mayor.
- c) Aplicar un descuento del \$0,075 centavo de dólar a partir de \$7.000,00 dólares en compras.
- d) Una vez que se haya entregado la mercadería no se aceptaran devoluciones.
- e) La emisión de facturas se realizará el mismo día en el que se efectuó la venta.
- f) El cliente puede emitir sus retenciones de la fuente, hasta 5 días posteriores de la entrega de la factura, como lo establece el SRI (Servicios de Rentas Internas), la empresa no se aceptará retenciones fuera del plazo establecido.
- g) Las facturas deben constar de una original y tres copias.

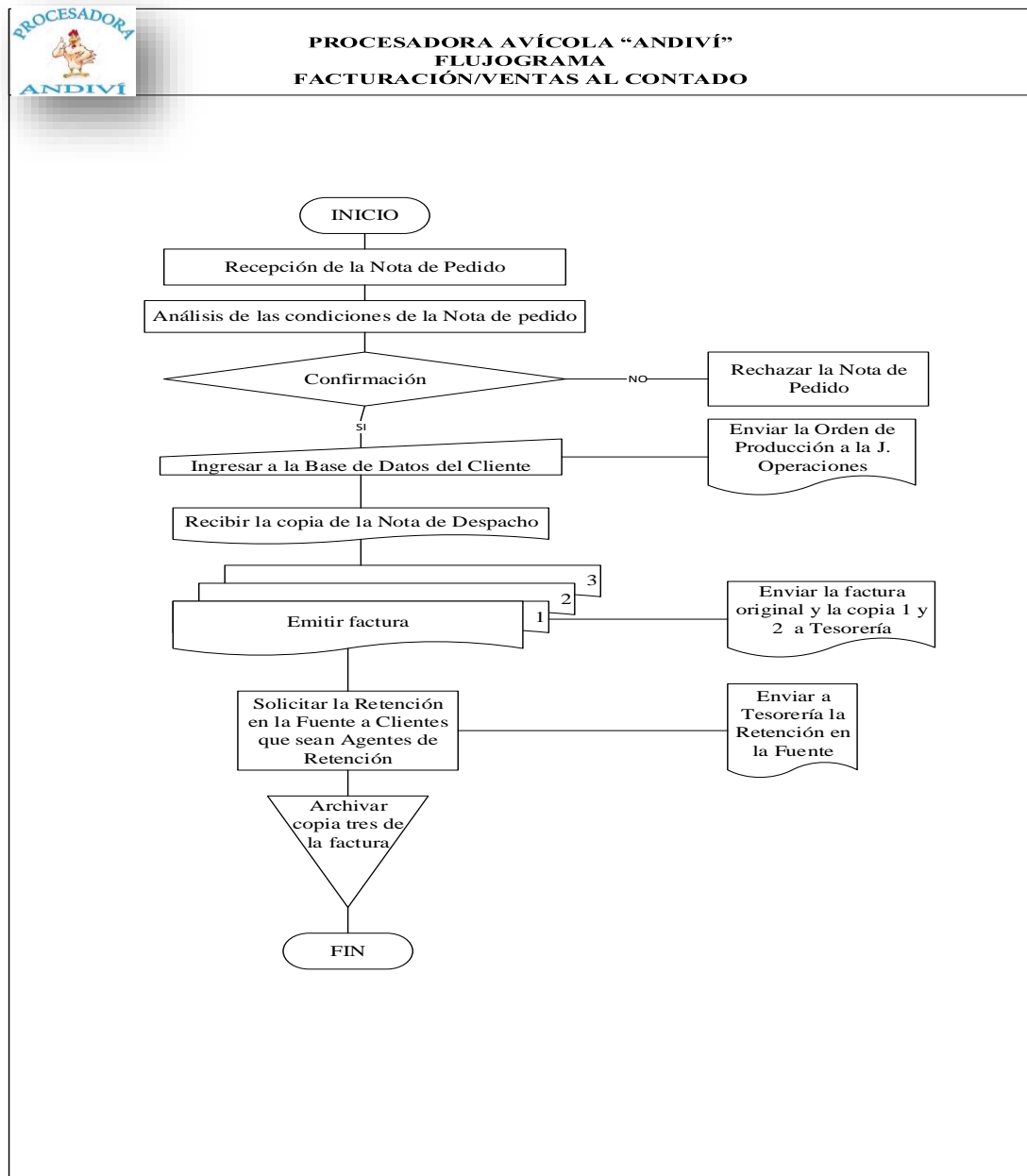
3. RESPONSABLES: Área de facturación/ventas.

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recepción de la Nota de Pedido o requisición por parte del cliente	Área de facturación/ventas.	Nota de pedido.

2	Analizar si se puede cumplir con las condiciones del pedido, y confirmar al cliente.		
3	Si no se puede cumplir con las condiciones, rechazar el pedido.		
4	Si se acepta el pedido, se procede a registrar en la base de datos.		Base de datos
5	Enviar la Orden de Producción a la Jefatura de Operaciones.		Orden de Producción
6	Recibir la Nota de Despacho por parte de Operaciones.	Jefatura de Operaciones	Nota de Despacho
7	Emitir factura original y tres copias.	Área de facturación/ventas.	Factura
8	Solicitar Retenciones en la Fuente a clientes que sean Agentes de Retención		
9	Recibir la Original de la Retención en la fuente	Agente de Retención	Retención en la Fuente
10	Enviar la Retención en conjunto con la factura original más la primera y segunda copia a Tesorería para su respectivo cobro.	Área de Tesorería.	Retención en la Fuente, Factura
11	Archivar la tercera copia de la factura.	Área de facturación/ventas.	Factura

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 6/01/2015	Fecha:

3.3.4.4 Diagrama de flujo de los procedimientos de facturación/ventas al contado



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 6/01/2015	Fecha:

3.3.5 Procedimientos de recaudación de cartera



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

RECAUDACIÓN DE CARTERA

1. OBJETIVOS: Diseñar herramientas y gestiones efectivas de cobro para evitar altos índices de morosidad.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

- a) El pago de crédito lo pueden hacer en dos o más abonos, siempre y cuando se respete el tiempo máximo de 8 días de plazo para su cancelación total.
- b) Si sobrepasan los plazos del tiempo de crédito, se cobrará el 2% de interés sobre el valor actual adeudado, y a dicho cliente no se le otorgará ni un solo crédito más, hasta que se haya cancelado en anterior.
- c) Los pagos lo pueden realizar en efectivo, cheque o transferencia.
- d) Emitir recibos de abonos, para efectos de abonos por parte del cliente. Se deberá entregar la original y retener la copia en la empresa
- e) Una vez que el cliente cancele la totalidad del crédito, emitir un certificado de estado de cuenta del cliente a Facturación/Ventas para que proceda a la entrega de la factura original con el sello de cancelado.
- f) Mantener actualizada la Base de Datos de Estados de crédito de clientes, a esta Base de Datos podrán acceder el área de Facturación/Ventas para determinar la otorgación de créditos.
- g) Enviar los valores recaudados en conjunto con los documentos de respaldo al área de Tesorería para que se proceda a realizar los depósitos respectivos.

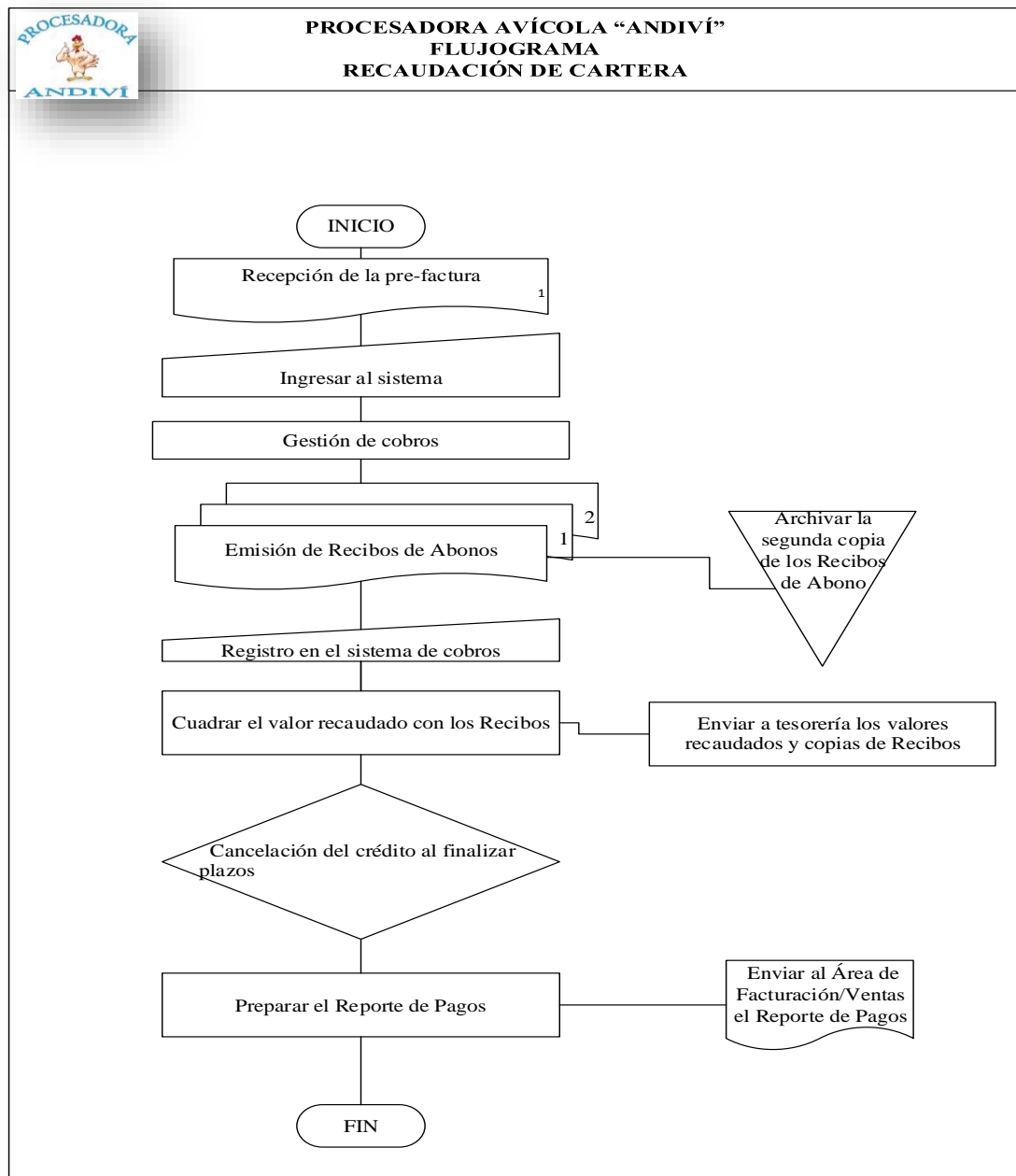
3. RESPONSABLES: Área de Recaudación de Cartera.

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recibir la primera copia de la pre-factura emitida por el área de Facturación/Ventas.	Área de Recaudación de Cartera.	Pre-factura
2	Ingresar al sistema de cobros.		
3	Realizar la gestión de cobros, ya sea con cheques, transferencia o en efectivo.		Cheques, recibos, comprobantes de transferencia.
4	Emitir Recibos de Abonos original y dos copias, entregar la original al cliente.		Recibo de Abonos
5	Registrar los pagos en el sistema de cobros		Base de Datos
6	Archivar la copia 2 de los recibos de Abono		Recibo de Abonos
7	Cuadrar diariamente el valor recaudado con los recibos de abonos.		Recibos de Abonos
8	Enviar a tesorería el valor recaudado, en conjunto con las copias de los Recibos de Abonos.		Recibos de Abonos
9	Si el cliente no cancela el crédito en el plazo establecido, aplicar la gestión de cobros incluyendo los intereses.		
10	Una vez que el cliente haya cancelado todo el crédito, preparar Reporte de Pago		Reporte de Pago

11	Enviar a Facturación/Ventas el Reporte de Pago para la emisión de la factura.	Reporte de pago
----	---	-----------------

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 7/01/2015	Fecha:

3.3.5.1 Diagrama de flujo de los procedimientos de recaudación de cartera propuesto.



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 7/01/2015	Fecha:

3.3.6 Procedimientos de faenación.



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

FAENACIÓN

1. OBJETIVOS: Mantener los procedimientos esenciales para un trabajo eficiente de faenación.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

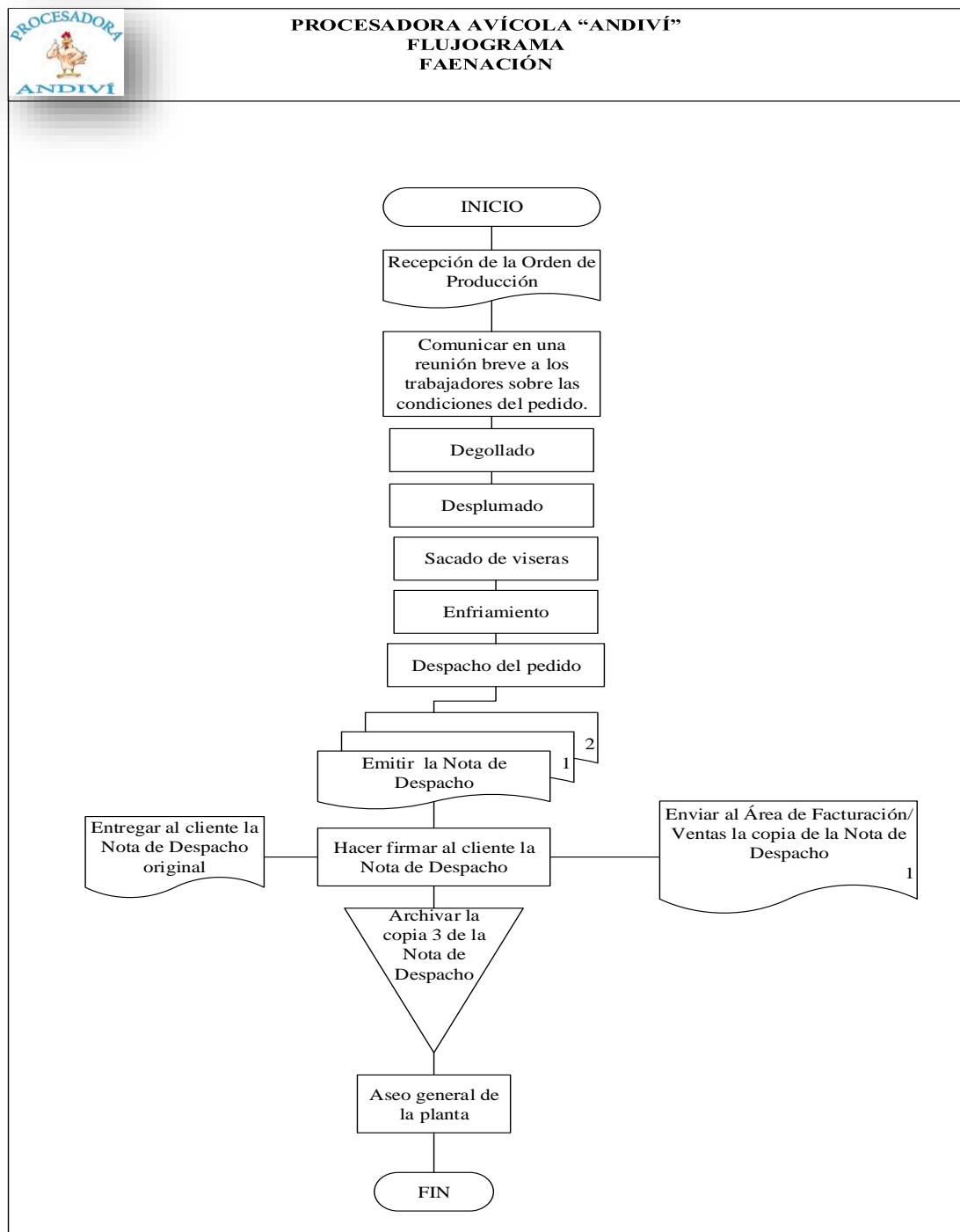
- a) Los trabajadores deben contar con los implementos necesarios para la realización del trabajo.
- b) Para el proceso de degollado, este se debe realizar en conos apropiados y el mismo debe ser de acero inoxidable.
- c) Las plumas antes de ser almacenadas, deben pasar por un proceso de destilación.
- d) Los residuos orgánicos deben ser almacenadas y sacos o fundas industriales
- e) La sangre debe ser cocinada y depositada en fundas industriales de color rojo.
- f) Los desechos emitidos, serán entregados únicamente a gestores de residuos autorizados.
- g) Procesar el producto de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- h) Enviar la hoja de entrega de pedido al área de Facturación/Ventas en el momento que se termina el despacho del producto.

3. RESPONSABLES: Área de Faenación

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recepción de la Orden de Producción	Área Facturación/ Ventas	Nota de pedido
2	Comunicar las condiciones del pedido a todo el personal de la planta, en una reunión breve.	Área de Faenación.	
3	Iniciar con el proceso de Degollado		
4	Desplumado		
5	Sacado de viseras		
6	Enfriamiento		
7	Entregar el pedido al cliente, emitir y hacer firmar la Nota de Despacho		Copia de la Nota de Despacho
8	Enviar la primera copia de la Nota de Despacho al área de Facturación/Ventas.		Copia de la Nota de Despacho
9	Archivar las segunda copia de la Nota de Despacho		Copia de la Nota de Despacho
10	Realizar el aseo general de la planta faenadora.		

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 9/01/2015	Fecha:

3.3.6.1 Diagrama de flujo del procedimiento de faenación



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 9/01/2015	Fecha:

3.3.7 Procedimientos de recursos humanos

3.3.7.1 Procedimiento de selección de personal



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

SELECCIÓN DE PERSONAL

1. OBJETIVOS: Abastecer el personal necesario, para garantizar un adecuado trabajo en las operaciones de la empresa.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

- a) El área o departamento interesada de nuevo personal, deberá presentar una solicitud con el perfil requerido.
- b) Antes de contratar personal nuevo, analizar si algún trabajador de la empresa puede desempeñar dichas actividades.
- c) Los interesados por el trabajo deberán obligatoriamente, cumplir con todo el proceso de selección.

3. RESPONSABLES: Área de Recursos Humanos.

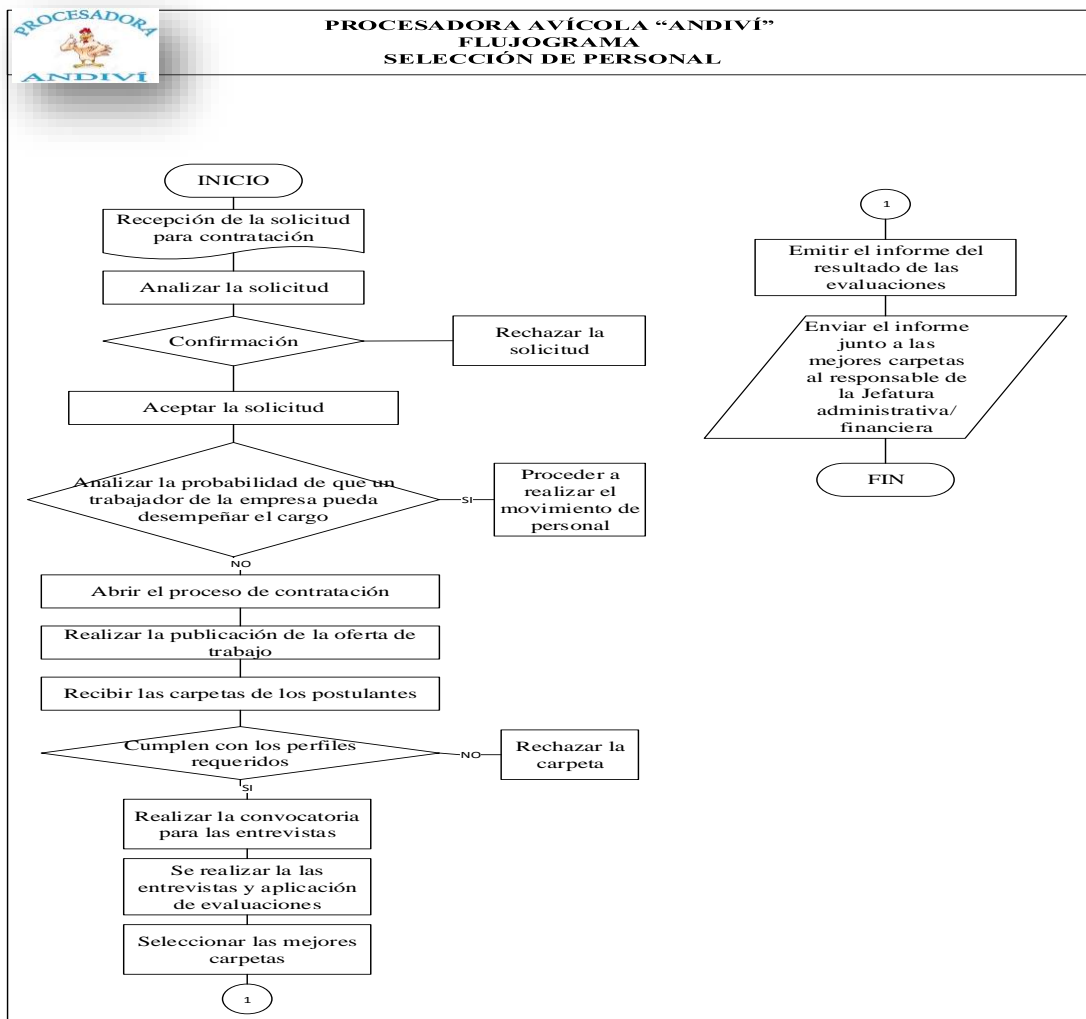
4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recepción de la solicitud de contratación de personal.	Área de Recursos Humanos	Perfil
2	Analizar la solicitud		

3	Si no es necesaria la contratación, negar la solicitud, caso contrario aceptar
4	Analizar la probabilidad de que un empleado de la empresa pueda tomar el cargo.
5	Si existe la alternativa, se deberá proceder a realizar el movimiento de personal.
6	Si no existe la alternativa, se abre el proceso de contratación
7	Realizar la publicación de la oferta de trabajo
8	Recibir las carpetas de los postulantes
9	Revisar si dichas carpetas cumplen con los perfiles requeridos.
10	Si no cumple con el perfil, se rechazará la carpeta
11	Si cumplen con el perfil, realizar la convocatoria a las entrevistas.
12	Se realiza las entrevistas y aplicación de las evaluaciones a los postulantes
13	Escoger las mejores propuestas
14	Elaborar el informe del resultado de las evaluaciones

Carpetas
Carpetas y perfiles

1	Enviar el informe en conjunto con las carpetas seleccionadas al responsable de la Jefatura Administrativa/Financiera.	Carpetas, Informes de Selección
5		
Elaborado Por: Silvia Villamarín		Aprobado Por:
Fecha: 12/01/2015		Fecha:

3.3.7.1 Diagrama de flujo del procedimiento de selección de personal.



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 12/01/2015	Fecha:

3.3.7.3 Procedimiento de contratación de personal.



PROCESADORA AVÍCOLA ANDIVÍ

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1. OBJETIVOS: Contratar personal calificado, para garantizar eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

- a) El personal que se contrate deberá pasar por un proceso de selección que compruebe que las personas que se contraten tengan los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeña.
- b) Determinar el sueldo de los trabajadores de acuerdo al cargo y perfil del mismo.
- c) Legalizar los contratos de manera inmediata.
- d) Tramitar la afiliación al IESS
- e) Capacitar al nuevo personal sobre temas relacionados a las funciones que va a realizar.

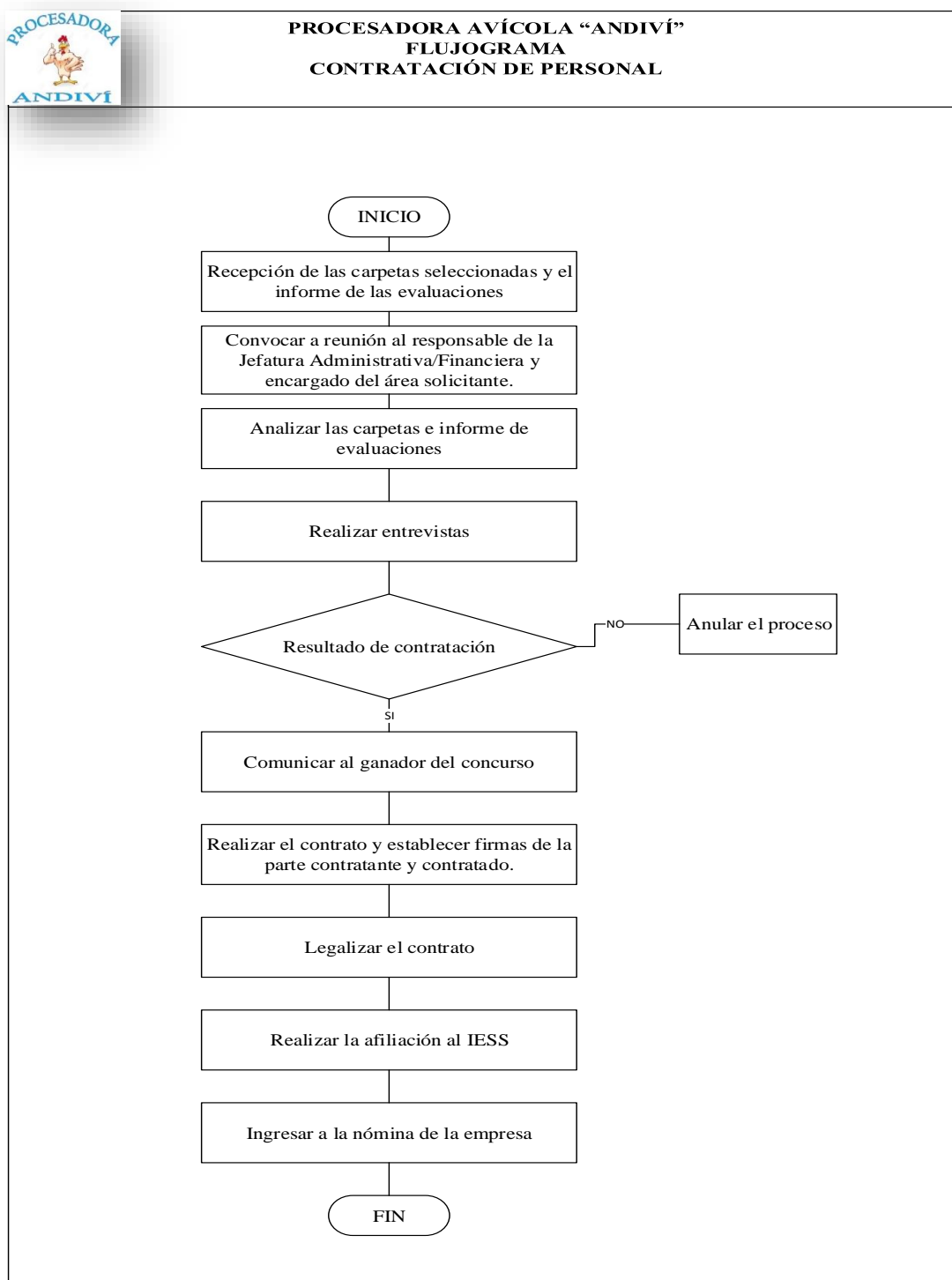
3. RESPONSABLES: Área de Recursos Humanos.

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recepción del informe del resultado de las evaluaciones y de las carpetas seleccionadas.	Área de Recursos Humanos	Carpetas, Informes de Selección
2	Convocar a reunión al responsable de la Jefatura		

	Administrativa/Financiera y encargado del área solicitante.	
3	Analizar el informe y carpetas que fueron seleccionadas	
4	Realizar entrevistas	
5	Resultado de la selección para la contratación, si es un resultado negativo, se anulará el proceso.	
6	Si se llega a contratar, comunicar al postulante ganador del concurso	
7	Elaborar los contratos, y establecer la firma de las dos partes, tanto empleador como empleado.	Contrato Laboral
8	Legalizar los contratos, y tramitar la Afiliación al IESS.	Planillas del IESS
9	Se ingresa a la Nómina de la empresa	Nómina de Empleados

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 14/01/2015	Fecha:

3.3.7.4 Diagrama de flujo del procedimiento de contratación de personal.



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 14/01/2015	Fecha:

3.3.7.5 Procedimiento de pago de nómina



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

PAGO DE NÓMINA

1. OBJETIVOS: Realizar de forma eficiente y justa el cálculos de Roles de Pago, y efectuar puntualmente el pago a nómina.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

a) Horario para el Departamento de Ventas y Administrativo/Financiero

DIAS	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA
Lunes - Viernes	8:30 AM	16:30 PM

b) Horario para el Departamento de Operaciones (Área de Faenación)

DIA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA
Lunes - Sábado	12:15 AM	8:15 AM

c) Tiempo de Receso:

DEPARTAMENTOS	HORA DE SALIDA	HORA DE ENTRADA
VENTAS, ADMINISTATIVO/FINANCIERO	12:30 PM	13:15 PM
OPERACIONES (Área de Faenación)	3:00 AM	3:30 AM

d) Si un trabajador llegara a dañar los bienes muebles e inmuebles de la empresa por negligencia del mismo, se le descontará el valor que corresponda al bien.

e) Todo el personal de la empresa debe conocer la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.

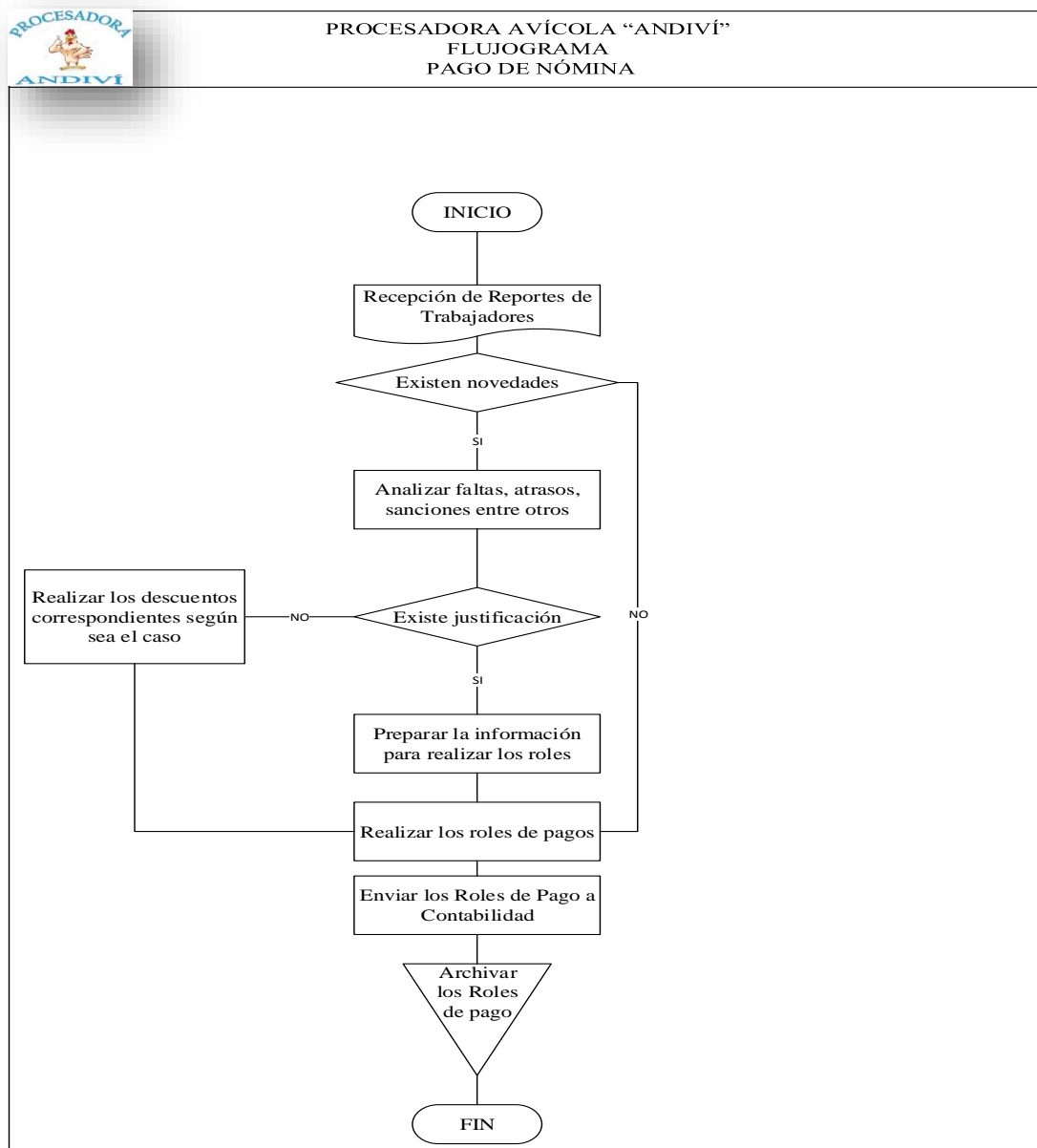
f) Realizar Roles de Pago mensuales

3. RESPONSABLES: Área de Recursos Humanos.

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recibir Reportes de Trabajadores	Todos los departamentos	Reporte de Trabajadores
2	Si no existen novedades en el Reporte de Trabajadores proceder a realizar el rol de pagos	Área de Recursos Humanos	Reporte de Trabajadores
3	En caso de existir, analizar atrasos, faltas, sanciones entre otros		
4	Si los trabajadores no presentan justificaciones de atrasos, faltas, sanciones entre otros, se realizará los descuentos respectivos a cada caso, para luego proceder a realizar los Roles de Pagos.		
5	Si los trabajadores presentan justificaciones, no se aplicarán, descuentos y se procederá a realizar el Rol de Pagos		
6	Realizar los Roles de Pagos		Roles de Pagos
7	Enviar los Roles de Pago a Contabilidad		Roles de Pagos
8	Archivar los Roles de Pago		Roles de Pagos

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 18/01/2015	Fecha:

3.3.7.6 Diagrama de flujo del procedimiento de pago de nómina



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 18/01/2015	Fecha:

3.3.8 Procedimientos de adquisiciones



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

ADQUISICIONES

1. **OBJETIVOS:** Gestionar la adquisición de todos los materiales necesarios para cada departamento, respetando los presupuestos planteados para los mismos.

2. NORMAS Y POLÍTICAS

- a) Todas las compras se realizarán bajo una solicitud previa de las Jefaturas.
- b) Las compras se realizarán únicamente a proveedores que se encuentren dentro de la lista de proveedores calificados.
- c) Para realizar la compra de pollos se deberá solicitar mínimo dos cotizaciones.
- d) Se rechazará el pedido, si el mismo no cumple con las características solicitadas.
- e) Cada compra debe ser respaldada por una Factura
- f) Emitir Retenciones de la Fuente, hasta 5 días posteriores de la entrega de la factura, como lo establece el SRI (Servicios de Rentas Internas)

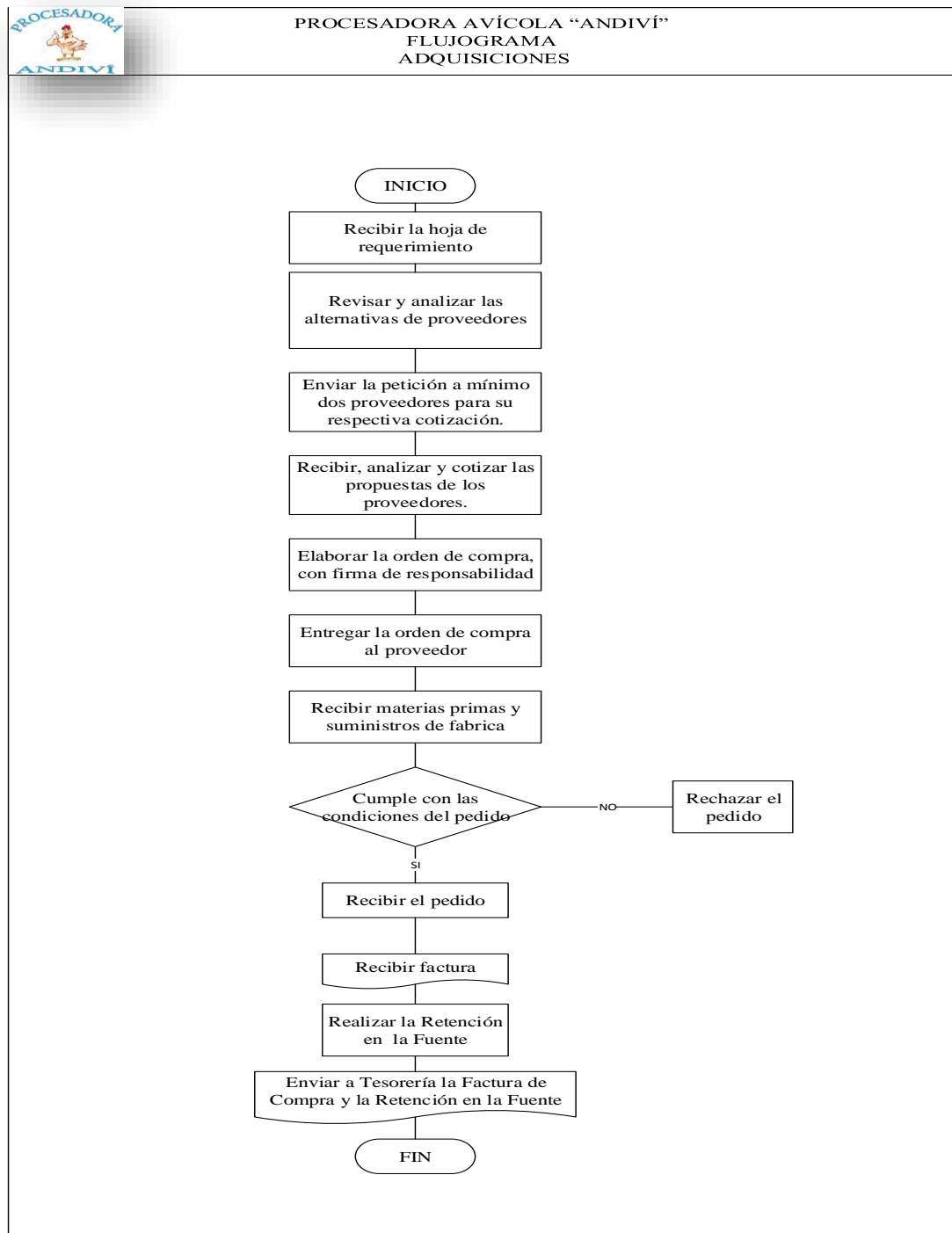
3. RESPONSABLES: Área de Adquisiciones

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recibir la hoja de requerimiento	Todos los departamentos	Hoja de Requerimiento
2	Revisar y analizar las alternativas de proveedores para su posterior compra.	Área de Adquisiciones	Listado de proveedores
3	Enviar la petición a mínimo dos proveedores para su respectiva cotización.		

4	Recibir, analizar y cotizar las propuestas de los proveedores.	Proveedores	Cotizaciones
5	Elaborar la orden de compra, con la respectiva firma de autorización por el responsable del departamento.	Área de Adquisiciones	Orden de compra
6	Entregar la orden de compra al proveedor		Orden de compra
7	Recibir materias primas y suministros de fabrica	Proveedores	
8	Verificar si la mercancía cumple con las características solicitadas	Área de Adquisiciones	Orden de Compra
9	Si no cumple con las características se rechazará el producto, caso contrario se realizará la recepción del mismo.		
10	Recibir factura.	Proveedores	Factura
11	Realizar la retención en la fuente	Área de Adquisiciones	Retención en la Fuente
12	Enviar la factura y la retención al área de Tesorería para emitir el respectivo pago.		Factura, Retención en la Fuente

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 22/01/2015	Fecha:

3.3.8.1 Diagrama de flujo del procedimiento de adquisiciones



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 22/01/2015	Fecha:

3.3.9 Procedimientos de Tesorería

3.3.9.1 Procedimiento para pago a proveedores



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

PAGO A PROVEEDORES

1. OBJETIVOS: Realizar de manera eficiente los desembolsos de fondos, valores y documentos generados por la empresa.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

- a) Todos los pagos a proveedores se realizarán con cheque.
- b) Los cheques antes de su emisión deben tener la firma del responsable de la Jefatura Administrativa/Financiera.
- c) El pago a proveedores se realizará respetando el plazo acordado.

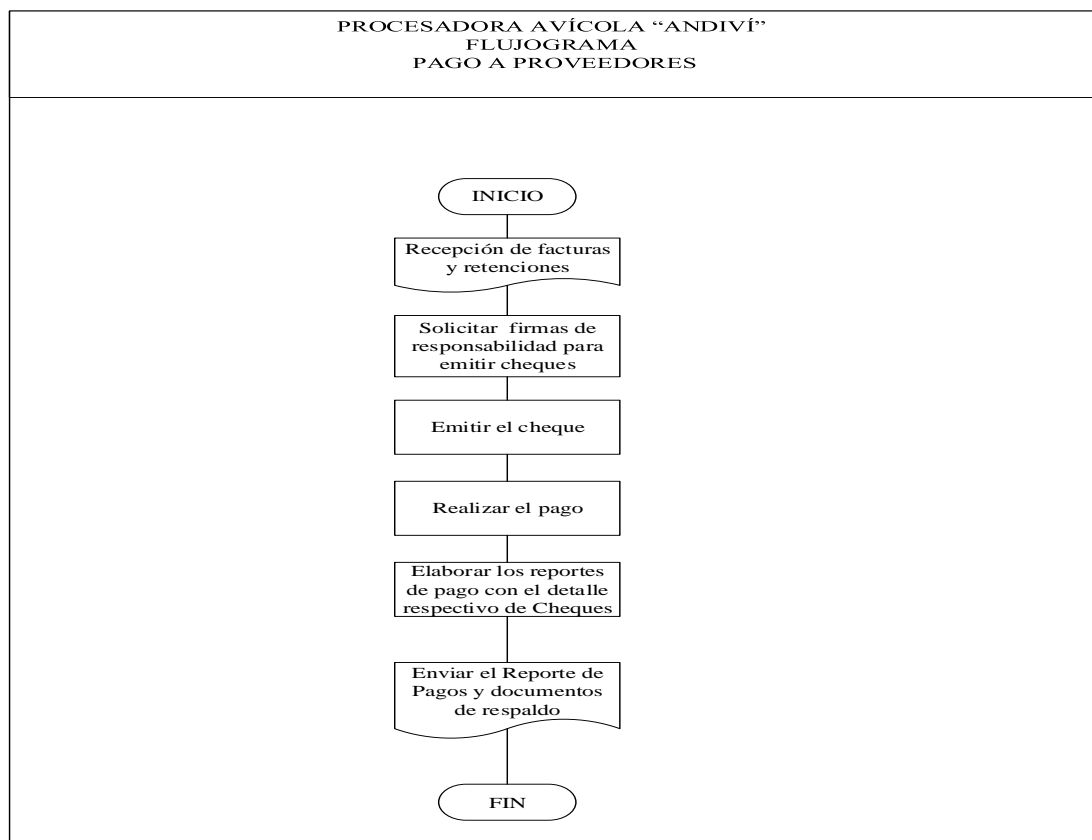
3. RESPONSABLES: Área de Tesorería

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recibir Facturas y las Retenciones en la Fuente	Área de Tesorería	Factura, Retenciones
2	Solicitar al Responsable del Departamento Administrativo/Financiero la firma de autorización para emitir cheques.		Cheque
3	Emitir el cheque y proceder a cancelar		Cheque
4	Elaborar los Reportes de Pagos con el detalle respectivo de cheques.		Reportes de Pago

5	Enviar a contabilidad los Reportes de Pago y los documentos de respaldo.(Facturas y Retenciones)	Reportes de Pago, Factura, Retenciones.
---	--	---

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 01/02/2015	Fecha:

3.3.9.2 Diagrama de flujo del procedimiento para pago a proveedores



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 01/02/2015	Fecha:

3.3.9.3 Procedimiento para pago de nómina



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

PAGO DE NÓMINA

1. OBJETIVOS: Realizar puntualmente los pagos de sueldos y salarios a trabajadores.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

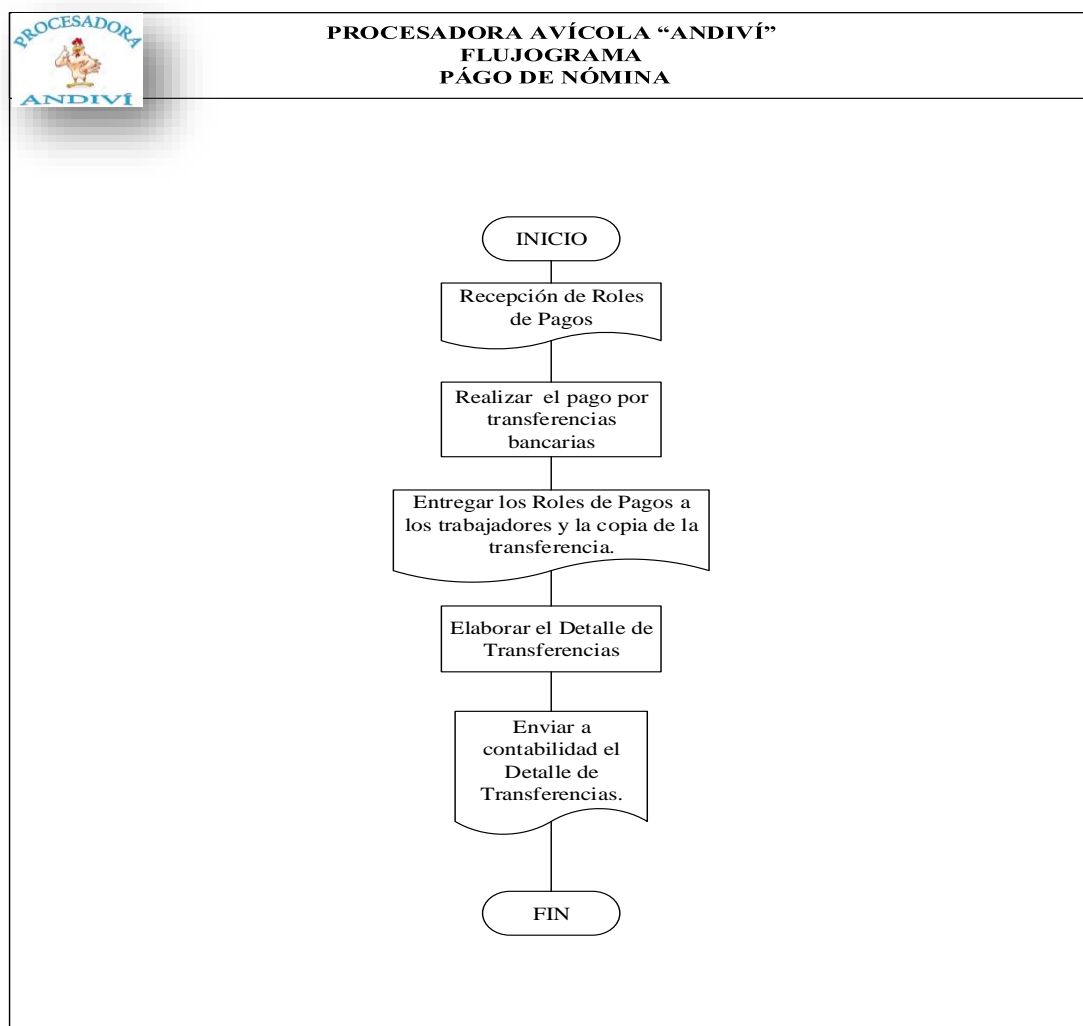
- a) Los pagos de nómina se realizarán únicamente mediante transferencias bancarias.
- b) Se deberá realizar el pago de trabajadores dentro de los cinco primeros días del mes siguiente respectivamente.

3. RESPONSABLES: Área de Tesorería

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recepción de Roles de Pagos	Área de Tesorería	Roles de Pagos
2	Realizar el pago por transferencias bancarias		Comprobante de Transferencia
3	Entregar los Roles de Pagos a los trabajadores y la copia de la transferencia.		Roles de pago, comprobantes de transferencia
4	Elaborar el Detalle de Transferencias		Detalle de transferencias
5	Enviar a contabilidad el Detalle de Transferencias.		Detalle de transferencias

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 05/02/2015	Fecha:

3.3.9.4 Diagrama de Flujo del Procedimiento Para Pago de Nómina



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 05/02/2015	Fecha:

3.3.9.5 Procedimiento para cobros de ventas al contado



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

COBROS DE VENTAS AL CONTADO

1. OBJETIVOS: Recaudar de forma eficiente los valores correspondientes a ventas realizadas al contado.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

- a) Los pagos pueden realizar en efectivo, cheque o transferencias bancarias.
- b) Todos los valores deben ser depositados el mismo día de la recaudación.
- c) Los depósitos se realizarán en las Cuentas Bancarias que correspondan a la Empresa, bajo ningún concepto estos valores pueden ser depositados en Cuentas Bancarias de terceros.
- d) Tener actualizado el saldo disponible de las cuentas bancarias.
- e) Si existen billetes falsos, el valor será descontado a la persona responsable de dichos cobros.
- f) Una vez el cliente haya cancelado su compra, se deberá entregar la factura con el sello de CANCELADO.

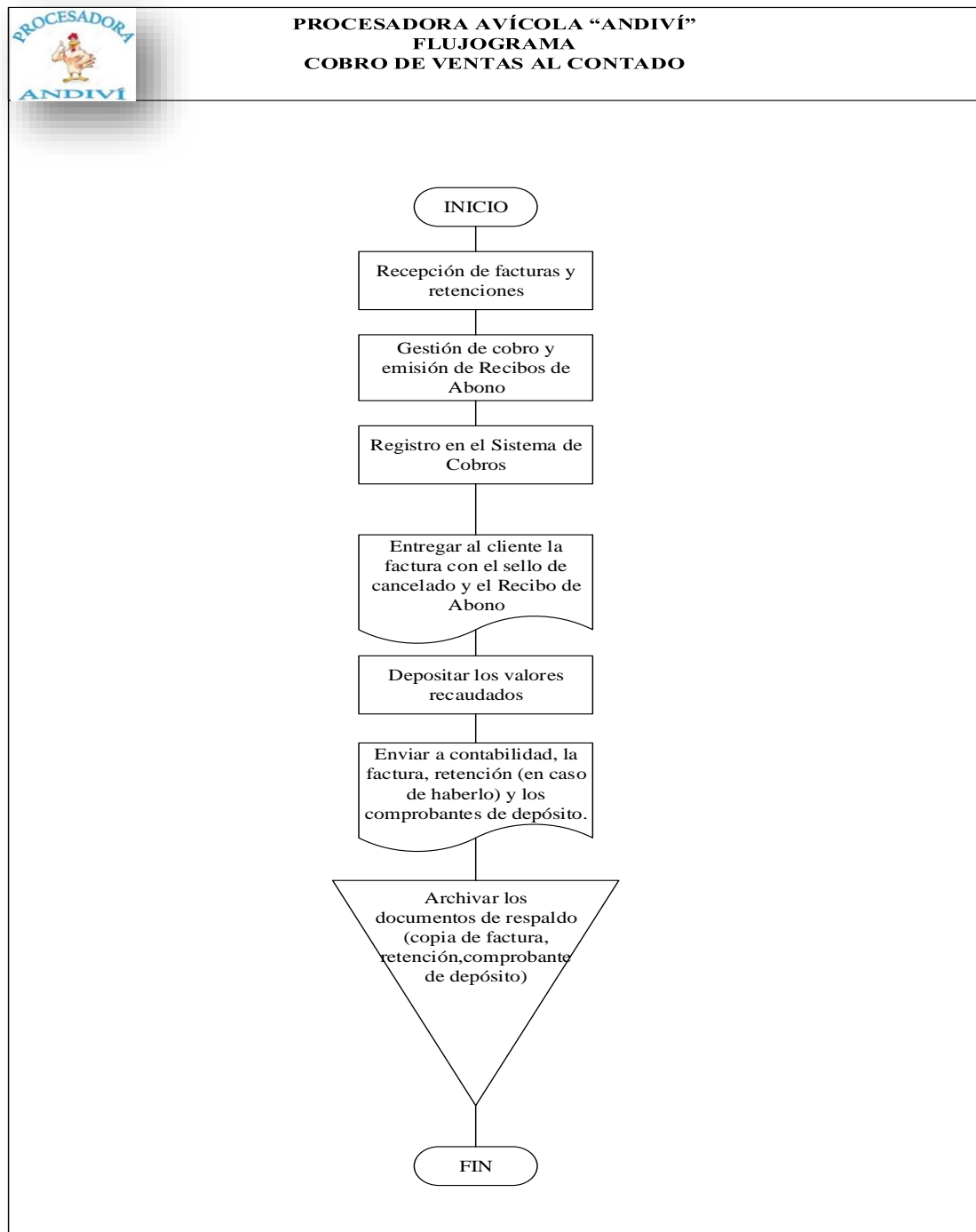
Nota: En el caso de la Empresa ANDIVÍ está obligada a llevar contabilidad, pero se emite facturas físicas, hasta nuevas órdenes del SRI (Servicio de Rentas Internas).

3. RESPONSABLES: Área de Tesorería

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recepción de facturas (original y dos copias) y retenciones.	Área de Ventas/ Facturación	Informe
2	Gestión de cobro y emitir Recibo de Abono	Área de Tesorería	Recibos de Abonos
3	Registro en el sistema de cobros		
4	Entregar al cliente la factura con el sello de cancelado y el respectivo Recibo de Abono		Factura, Recibo de Abono
5	Realizar depósitos diarios de los valores recaudados.		Facturas, recibos.
6	Enviar a contabilidad la primera copia de la factura y su respectiva retención en caso de haberlo, junto con los comprobantes de depósitos		Facturas, retenciones, comprobantes de depósito
7	Archivar los documentos de respaldo (factura, retención y comprobantes de depósito)		Facturas, retenciones, comprobantes de depósito

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 10/02/2015	Fecha:

3.3.9.6 Diagrama de flujo de los procedimientos para cobros de ventas al contado



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 10/02/2015	Fecha:

3.3.9.7 Procedimiento para depositar los percibidos por el Área de Recaudación de Cartera



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

DEPOSITAR LOS VALORES PERCIBIDOS POR EL ÁREA DE RECAUDACIÓN DE CARTERA

1. OBJETIVOS: Verificar que los valores percibidos por Recaudación de Cartera sean reales, y garantizar un adecuado depósito de los mismos para emitir información fiable.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

- a) Realizar diariamente depósitos de todos los valores percibidos o cobrados por el Área de Recaudación de Cartera.
- b) Los depósitos se realizarán en las Cuentas Bancarias que correspondan a la Empresa, bajo ningún concepto estos valores pueden ser depositados en Cuentas Bancarias de terceros.
- c) Tener actualizado el saldo disponible de las cuentas bancarias.
- d) Archivar los documentos de respaldo, respetando el orden por fechas.

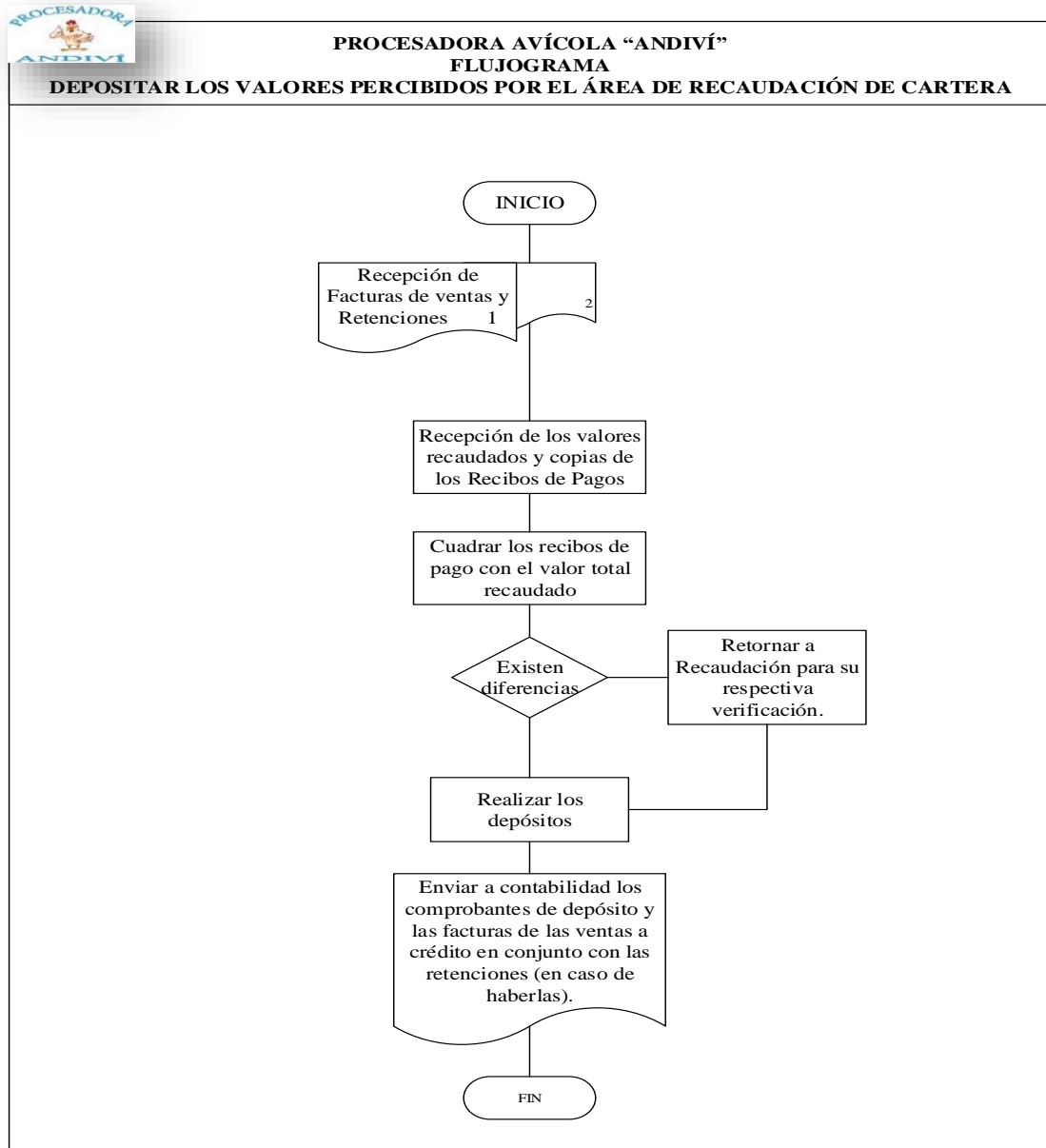
3. RESPONSABLES: Área de Tesorería

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recibir las copias de las facturas de las ventas a crédito, en conjunto con las Retenciones (en caso de haberlas).	Área de Facturación/Ventas	Facturas, Retenciones

2	Recepción de los valores recaudados y copias de los Recibos de Pagos	Área de Recaudación de Cartera	Recibo de Pagos
3	Cuadrar los recibos de pago con el valor total recaudado	Área de Tesorería	Recibos de Pago
4	En caso de que hubiese diferencias o inconvenientes con la información, se retorna a Recaudación para su respectiva verificación.	Área de Recaudación de Cartera	
5	Si los datos están correctos proceder a realizar el depósito de dichos valores.	Área de Tesorería	Comprobantes de Depósito
6	Enviar a contabilidad los comprobantes de depósito y las facturas de las ventas a crédito en conjunto con las retenciones (en caso de haberlas).		Facturas, Retenciones, Comprobantes de Depósito
7	Archivar los documentos de respaldo		Facturas, Recibos de Pagos, Comprobantes de Depósito

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 15/02/2015	Fecha:

3.3.9.8 Diagrama de flujo de los procedimientos para depositar los valores percibidos por el Área de Recaudación de Cartera



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 15/02/2015	Fecha:

3.3.10 Procedimiento de contabilidad.



PROCESADORA AVÍCOLA “ANDIVÍ”

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD

1. OBJETIVOS: Controlar las operaciones financieras que realiza la entidad, así como también generar información razonable, útil y oportuna para la toma de decisiones.

2. NORMAS Y POLÍTICAS:

- a) Registrar las operaciones bajo normas NIC y NIIF.
- b) Revisar saldos de forma periódica, mínimo una vez por semana.
- c) Emitir balances de comprobación mensuales
- d) Obtener reportes mensuales de compra
- e) Obtener reportes tributarios mensuales
- f) Cumplir con la normativa del IESS
- g) Cumplir con la normativa del SRI
- h) Realizar el pago de nómina hasta los primeros 5 días del mes.
- i) Realizar las declaraciones tributarias hasta los primeros 3 días del mes siguiente.
- j) Elaborar estados financieros mensuales.

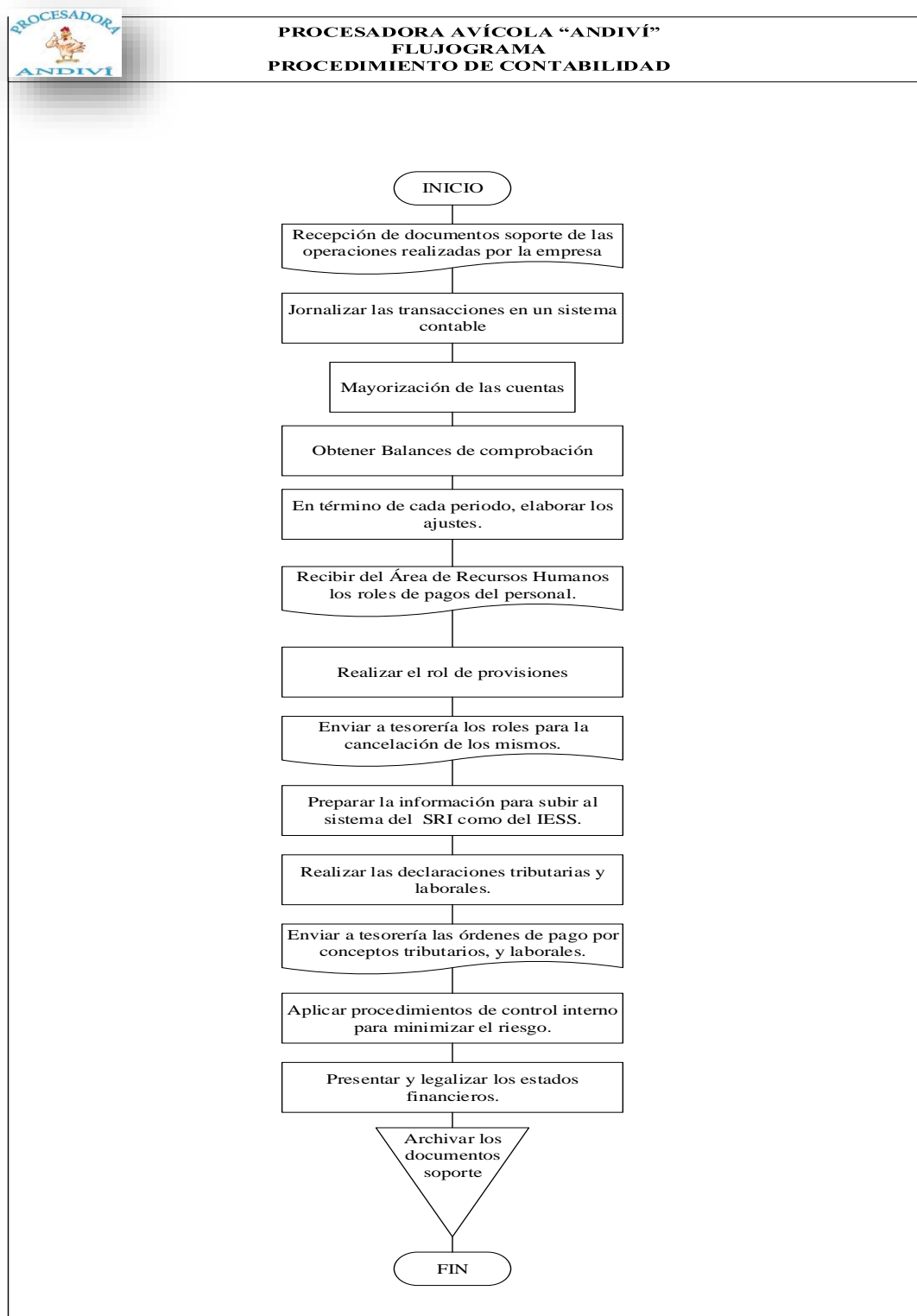
3. RESPONSABLES: Área Administrativa/Financiera.

4. PROCESO DESCRIPTIVO			
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO REFERENCIA
1	Recibir de tesorería los documentos soporte de las operaciones realizadas por la empresa	Área de Tesorería	Facturas, comprobantes de depósito, retenciones, detalle de transferencias
2	Jornalizar las transacciones en un sistema contable.	Área Administrativa/ Financiera.	Libros Diarios
3	Mayorización de las cuentas		Folio simple, folio doble
4	Obtener Balances de Comprobación.		Balances de comprobación
5	En término de cada período, elaborar los ajustes.		
6	Recibir del Área de Recursos Humanos los roles de pagos del personal.	Área de Recursos Humanos	Roles de pagos
7	Realizar el rol de provisiones	Área Administrativa/ Financiera.	Rol de provisiones
8	Enviar a tesorería los roles para la cancelación de los mismos.	Área de Tesorería	Roles de pagos, rol de provisiones.
9	Preparar la información para subir al sistema del SRI como del IESS.	Área Administrativa/	Formularios

		Financiera.	
10	Realizar las declaraciones tributarias y laborales.		
11	Enviar a tesorería las órdenes de pago por conceptos tributarios, y laborales.	Área de Tesorería	Órdenes de pago
12	Aplicar procedimientos de control interno para minimizar el riesgo.	Área Administrativa/ Financiera.	
13	Presentar y legalizar los estados financieros.		Estados Financieros
14	Archivar los documentos soporte.		Facturas, comprobantes de depósito, retenciones, detalle de transferencias

Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 20/02/2015	Fecha:


3.3.10.1. Diagrama de flujo del procedimiento de contabilidad.



Elaborado Por: Silvia Villamarín	Aprobado Por:
Fecha: 20/02/2015	Fecha:

3.3.11 Formatos e instructivos propuestos

3.3.11.1 Nota de Pedido

		PROCESADORA AVÍCOLA "ANDIVÍ" RUC:1709099848001	
DIRECCION:		Chillogallo, San Antonio de Capilla / S 39 lt5 y pasaje OE 12 QUITO-ECUADOR	
TELEFONO:		3033208 / 0981552482	
NOTA DE PEDIDO			
			CÓDIGO <input type="text"/>
NOMBRE:		FORMA DE PAGO:	
CODIGO CLIENTE: <input type="text"/>			
FECHA:		PLAZO DE CRÉDITO	
CANT.	DESCRIPCIÓN	V.UNITARIO	TOTAL
		TOTAL	
CLIENTE		VENDEDOR	

Elaborado por: Silvia Villamarín

3.3.11.2 Instructivo

- a) **CÓDIGO:** Se encontrará pre-impreso, el mismo corresponde a una serie numérica.
- b) **NOMBRE:** Indique los nombres y apellidos de la persona que desea realizar la compra. Estos datos serán útiles en caso de requerirse cualquier verificación.
- c) **CÓDIGO DEL CLIENTE:** Indique el código numérico que corresponda a cada cliente, dicho código se encontrará en la base de datos de la lista de clientes.
- d) **FECHA:** Indique la fecha en la que se realizó la Nota de Pedido.
- e) **FORMA DE PAGO:** Especifique si la venta es a crédito o al contado.
- f) **PLAZO DE CRÉDITO:** Escriba el plazo de crédito en número de días ejemplo (a 5 días plazo).
- g) **CANTIDAD:** Indique el número de pollos requeridos por el cliente.
- h) **DESCRIPCIÓN:** Detalle las características del producto.
- i) **VALOR UNITARIO:** Especifique el precio por unidad
- j) **TOTAL:** Obtener de, multiplicar el precio unitario por el número de pollos requerido
- k) **FIRMA CLIENTE:** Una vez que se haya llenado todos los campos anteriores, hacer firmar al cliente para confirmar su pedido.
- l) **FIRMA VENDEDOR:** Establecer la firma de la persona responsable de la venta.


- c) **CÓDIGO CLIENTE:** Indique el código numérico que corresponda a cada cliente, dicho código se encontrará en la base de datos de la lista de clientes.
- d) **FECHA DE ENTREGA:** Indicar la fecha en la que se entregó el pedido.
- e) **HORA DE ENTREGA:** Indicar la hora en la que se entregó el pedido.
- f) **CANTIDAD:** Indique el número de pollos que será entregado al cliente.
- g) **DESCRIPCIÓN:** Detalle las características del producto.
- h) **NÚMERO DE POLLOS MUERTOS:** Indicar el número de pollos que se murieron posteriormente de haber sido pesados y antes de su faenación, así como también de los pollos mal faenados o enfermos.
- i) **DESCUENTOS EN LIBRAS:** Especificar el número de libras de pollos rechazo para su respectivo descuento.
- j) **TOTALES:** Resultará de la sumatoria del campo f) Cantidad de pollos, h) Número de pollos rechazo i) Descuento en libras, respectivamente.
- k) **RECIBÍ CONFORME:** Constará la firma del cliente o la persona que recibe el producto.
- l) **ENTREGUÉ CONFORME:** Deberá constar la firma del responsable del despacho del pedido.

3.3.11.8 Instructivo

- a) **FACTURA N°:** Se encuentra pre-impresa, consta de una serie numérica de acuerdo al número de facturas emitidas.
- b) **AUTORIZACIÓN:** Se encontrará pre-impresa y constará de una serie numérica emitida por el SRI.
- c) **CLIENTE:** Indicar los nombres y apellidos de la persona que realizó la compra.
- d) **CIUDAD Y FECHA:** Indicar la ciudad y fecha en el que se realizó la compra ejemplo: (Quito, 2 de mayo del 2014)
- e) **DIRECCIÓN:** Indicar la dirección del cliente.
- f) **RUC:** Indicar el número de RUC del cliente.
- g) **TELÉFONO:** Indicar el número de teléfono ya sea este convencional o celular, al cual se podrá contactar al cliente.
- h) **CÓDIGO:** Indicar el código del cliente.
- i) **CANTIDAD:** Constará el número de pollos vendidos.
- j) **DESCRIPCIÓN:** Indicar las características del producto.
- k) **VALOR UNITARIO:** Especificar el precio unitario por libra de pollo.
- l) **VALOR TOTAL:** Resultará de la multiplicación del valor unitario por la cantidad de pollos vendidos.
- m) **SUBTOTAL:** Corresponde a la sumatoria del campo l) Valor Total.
- n) **DESCUENTO:** Indicar el valor monetario a ser descontado.
- o) **TARIFA 0%:** Constará el valor de la venta que no contenga IVA.
- p) **IVA 12%:** Dará como resultado del subtotal menos el descuento por el 12% (este campo se llenará siempre y cuando el producto sea sujeto a llevar IVA)
- q) **TOTAL:** Resultará de la sumatoria del subtotal, menos el descuento y más el IVA.
- r) **FIRMA AUTORIZADA:** Firmará quien emitió la factura.
- s) **FIRMA CLIENTE:** Constará la firmar del cliente.

- a) COMPROBANTE N°: Indicar el número de Retención, la misma se encontrará pre-impresa.
- b) AUTORIZACIÓN: Se encontrará pre-impresa y constará de una serie numérica la cual será emitida por el SRI.
- c) Sr(es): Indicar el Nombre de la persona o institución a la que se realizó la compra.
- d) RUC: Indicar el RUC del proveedor.
- e) DIRECCIÓN: Escribir la dirección del proveedor.
- f) FECHA DE EMISIÓN: Indicar la fecha en la que se emitió la Retención.
- g) TIPO DE COMPROBANTE DE VENTA: Especificar el tipo de comprobante de venta ejemplo (factura).
- h) NUMERO DE COMPROBANTE DE VENTA: Corresponderá al número de factura emitida por la compra realizada.
- i) CONCEPTO: Indicar el concepto por el cual se emite la Retención.
- j) EJERCICIO FISCAL: Escribir el año en el que se emitió la Retención.
- k) BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN: Corresponde al valor total de la factura de compra.
- l) IMPUESTO: Indicar que está sujeto a Impuesto a la Renta.
- m) CODIGO DEL IMPUESTO: Corresponde al código emitido por el SRI.
- n) % DE RETENCIÓN: Indicar el porcentaje de retención que corresponde a dicho producto.
- o) VALOR DE RETENCIÓN: Será el resultado de la aplicación del porcentaje de retención al total de la Base Imponible para la Retención.
- p) TOTAL: Indicará el valor total retenido.
- q) AGENTE DE RETENCIÓN: Deberá firmar la persona que emite la Retención.
- r) SUJETO PASIVO RETENIDO: Deberá firmar la persona quien recibe el Comprobante de Retención.

3.3.11.13 Recibo de Abono

		PROCESADORA AVÍCOLA "ANDIVÍ"			
		RUC: 1709099848001			
		DIRECCION: San Antonio de Capilla / S 39 It5 y pasaje OE 12 QUITO - ECUADOR			
		TELEFONO: 3033208 / 0981552482			
				N°RECIBO: <input type="text"/>	
RECIBO DE ABONO					
FACTURA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	DIA	MES	AÑO
ABONO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SALDO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EFFECTIVO					
BILLETES		<input type="text"/>	MONEDAS		
VALOR	CANTIDAD		VALOR	CANTIDAD	
100	<input type="text"/>		1	<input type="text"/>	
50	<input type="text"/>		0,5	<input type="text"/>	
20	<input type="text"/>		0,25	<input type="text"/>	
10	<input type="text"/>		0,1	<input type="text"/>	
5	<input type="text"/>		0,05	<input type="text"/>	
1	<input type="text"/>		0,01	<input type="text"/>	
TOTAL			TOTAL		
CHEQUES					
BANCO	N°CHEQUE	N°CUENTA	VALOR		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
		TOTAL	<input type="text"/>		
RECIBÍ CONFORME			ENTREGUÉ CONFORME		

Elaborado por: Silvia Villamarín

3.3.11.14 Instructivo

- a) N° DE RECIBO: Se encontrará pre-impreso, y corresponderá al número de Recibo de Abono emitido.
- b) DIA, MES, AÑO: Indicar el día, mes y año en el que se recibe el abono.
- c) FACTURA: Indicar el valor total de la factura de venta.
- d) ABONO: Constará la sumatoria de los totales de abono en efectivo y cheque realizados por el cliente.
- e) SALDO: Se obtendrá de la diferencia del total de la Factura menos el Abono realizado.
- f) CANTIDAD: Especificar el valor total monetario ya sea en monedas o billetes respectivamente.
- g) TOTAL: Constará el valor total monetario abonado en efectivo ya sea este en monedas o billetes según corresponda.
- h) BANCO: Indicar el nombre del Banco al que corresponde dicho cheque.
- i) NÚMERO DE CHEQUE: Indicar el número de cheque.
- j) NÚMERO DE CUENTA: Escribir el número de cuenta al que corresponde el cheque.
- k) VALOR: Indicar el valor monetario que consta en el cheque.
- l) TOTAL: Comprenderá la sumatoria del total de cheques abonados.
- m) RECIBÍ CONFORME: Debe firmar la persona que realiza el abono.
- n) ENTREGUÉ CONFORME: Debe firmar la persona que recibió el abono.

4. CONCLUSIONES

La Procesadora Avícola “ANDIVÍ” es una empresa dedicada a la faenación y venta de carne de pollo, su producto tiene gran acogida por el buen servicio y calidad, sin embargo, no se encuentra definido claramente sus objetivos, políticas y funciones por área, trayendo como consecuencia una mala distribución del trabajo, retraso en la información financiera, retraso en pago de obligaciones entre otras.

Existen múltiples definiciones que son debidamente investigadas y sustentadas por prestigiosos autores Nacionales como Internacionales, sobre temas relacionados con el Control Interno, sus objetivos, principios, componentes, métodos de Control Interno etc. que nos ayudan a orientar el cómo organizar de mejor manera los procesos dentro de la organización.

La empresa no cuenta con manuales debidamente establecidos, a pesar de esto las actividades financieras funcional normalmente, basándose en los conocimientos y experiencias adquiridos por quienes la dirigen.

La emisión de información financiera es tardía, puesto que no se aplica adecuados procedimientos ni técnicas contables que faciliten obtener información veraz y a oportuna.

No existe una adecuada aplicación de controles con respecto al manejo de dinero percibido por la empresa

La presente Tesis trata de alcanzar un mayor desarrollo a nivel empresarial mediante la creación de manuales que ayudarán a optimizar los recursos tanto en tiempo y dinero, por ende lograr mayores niveles de rentabilidad y una mejor imagen empresarial, el mismo que contribuirá al cumplimiento de los objetivos.

5. RECOMENDACIONES

Es importante que se defina claramente la misión, visión, objetivos, valores, políticas y procesos dentro de la organización y sobre todo que sean debidamente difundidos a todo el personal que lo conforma, con el propósito de orientar y comprometer el cumplimiento de las actividades y objetivos de la organización.

Para Diseñar un Manual de Control Interno será de gran ayuda la aplicación de diferentes definiciones, teorías o investigaciones realizadas por varios autores, los mismos que nos sabrán guiar para realizar una adecuada organización.

Utilizar los manuales de procedimientos propuestos para todas las áreas, para alcanzar un nivel de mejoramiento continuo, logrando contrarrestar la problemática sobre todo en cuanto a la mala distribución del trabajo.

Capacitar al personal del Área Administrativa/Financiera sobre las actividades que debe llevar a cabo en los procesos que desempeñe, con el objeto de optimizar y resguardar los recursos.

Para resguardar los recursos monetarios percibidos por la empresa es importante que se cumplan con las políticas y procedimientos diseñados para el manejo de los mismos, ya que su efectivo cumplimiento disminuirá el riesgo.

Realizar inversiones en tecnología, ampliación de la planta faenadora, creación de sucursales entre otras, con el ahorro económico originado como resultado de la implantación del Diseño de un Manual de Control Interno para el Área Financiera, ya que permitirá incrementar el nivel de automatización de procesos con la finalidad de un crecimiento empresarial.

5. LISTA DE REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones* (segunda ed.). México: mcgraw-hill-interamericana editores s.a de c.v.
- Dess, Lumpkin, & Eisner. (2011). *Administración Estratégica "Textos y Casos"* (Quinta ed.). México: mcgraw-hill/interamericana editores s.a de c.v.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Analisis de Informe COSO I Y II* (segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 22 de enero de 2015
- Herrera, & Valdés, C. (s.f.). GestioPolis. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-concepto-de-estrategia.htm>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estrtrégica* (octava ed.). México: mcgraw-hill interamericana editores s.a.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2007). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*. México: Thomson Editores S.A.
- Mantilla, S. A. (2008). *Auditoria Financiera de PYMES*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público; Un enfoque analítico*. Santo Domingo: Búho.
- Monografias.Com. (s.f.). Obtenido de Monografias.Com: <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>
- OVERTI. (s.f.). OVERTI. Obtenido de OVERTI: <http://www.overti.es/procesos-itsm/cobit.aspx>
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A).
- RUIZ, J. (31 de diciembre de 2012). SliderPlayer. Obtenido de SliderPlayer: <http://slideplayer.es/slide/1645330/>
- Scribd. (s.f.). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/72067860/Que-es-direccionamiento-estrategico-y-para-que-sirve>
- Segovia, & Cruz, F. (s.f.). Monografías.com. Obtenido de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos82/gerente-funciones/gerente-funciones2.shtml>
- Thompson, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estrategia, Teoría y Casos*. México: McGraw-HILL-Interamericana editores s.a de cv.
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica. Teorías y Casos* (18 ed.). México: mcgraw.hill/interamericana editores s.a de c.v.

Victor, L. A., & Encinas. (31 de Enero de 2009). Política Empresarial. Obtenido de Política Empresarial: <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>

Villanueva. (19 de octubre de 2014). finanlag. obtenido de finanlag: <http://finanlag.blogspot.com/>